



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH A MODELOVÁNÍ ZAKÁZKY V PODNIKU

DESIGN AND MODELING OF THE ORDER IN THE COMPANY

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lenka Kalášková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Lenka Kalášková**  
Studijní program: Procesní management  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh a modelování zakázky v podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Přínos navržených procesních map  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvořit procesní mapu komplexní zakázky probíhající podnikem, včetně odpovědností za procesy a komunikace v rámci podniku.

### Základní literární prameny:

CIENCIALA, J. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2-7-3938-0.

ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-79-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá mapováním procesů ve vybraném podniku s využitím účinných metod kvalitativního výzkumu při získávání dat a následným modelováním procesu komplexní zakázky za pomoci slovního popisu, vizualizace diagramem eEPC a RASCI matice.

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the mapping of processes in a selected company using effective methods of qualitative research in data acquisition and subsequent modeling of the complex order process with the help of word description, visualization by eEPC diagram and RASCI matrix.

## **Klíčová slova**

proces, procesní řízení, průběh zakázky, mapování procesů, modelování procesů

## **Key words**

process, Business Process Management, process of order, process mapping, process modeling

## **Bibliografická citace**

KALÁŠKOVÁ, Lenka. *Návrh a modelování zakázky v podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134854>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Juřica.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi, Ph.D., za jeho vedení, cenné rady a připomínky, které mi při psaní bakalářské práce velmi pomohly. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., která mi velice pomohla při otázkách výzkumu, a za její drahocenný čas, který mi věnovala. Velké poděkování patří všem ve sledované společnosti, za jejich přístup, otevřenost a vstřícnost. V neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat své rodině a přátelům za podporu během celého studia.

# OBSAH

ÚVOD .....	15
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	17
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	19
1.1 Procesní prostředí .....	19
1.1.1 Proces .....	19
1.1.2 Základní charakteristiky .....	20
1.1.3 Klasifikace .....	21
1.2 Procesní řízení .....	23
1.2.1 Principy procesního řízení .....	23
1.2.2 Od funkčního k procesnímu řízení .....	24
1.3 Mapování procesů .....	26
1.3.1 Metodologie výzkumu .....	26
1.4 Modelování procesů .....	29
1.4.1 Metody modelování procesů .....	30
1.4.2 Postup modelování procesů .....	36
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	39
2.1 Představení společnosti .....	39
2.1.1 Poslání a vize společnosti .....	39
2.1.2 Organizační struktura společnosti .....	40
2.2 Mapování procesů .....	41
2.3 Modelování procesů .....	42
2.4 Procesní mapa .....	43
2.4.1 Studie .....	44
2.4.2 Příprava .....	50
2.4.3 Realizace .....	67



2.4.4	Finalizace .....	87
3	PŘÍNOS NAVRŽENÝCH PROCESNÍCH MAP.....	91
3.1	Ekonomické zhodnocení.....	93
	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....	103
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH .....	107

## ÚVOD

Jestliže chce být společnost v současné době konkurenceschopná, musí být schopná efektivně řídit a neustále optimalizovat své procesy a musí umět správně hospodařit se svými aktivy.

V dnešní neustále se měnící době, kdy může dojít k nepředvídatelné změně prakticky ze dne na den, je čím dál více znát, jak je důležité řízení podnikový procesů a zavádění procesního řízení ve firmě. Rychlostí, jakou se mění dnešní tržní prostředí, je konkurenceschopnost společnosti jeden z klíčových parametrů, jak přežít a být úspěšný na trhu. Podniky se musí umět přizpůsobovat trhu a pružně se měnit, zákazník se stává vlastním pánem – organizace si již nevybírají zákazníka, ale zákazník organizaci, proto jsou podniky pod neustálým tlakem zákazníků a nejen to. Společnosti bojují s konkurencí o zákazníky mezi sebou, a tím vzniká tlak i ze strany konkurence s důrazem na snižování nákladů a zvyšování kvality produktů. To vše dokáže obsáhnout právě procesní řízení.

Práce je členěna do tří na sebe navazujících částí. V teoretické části přiblížím pojmy procesní prostředí a proces, včetně jeho základních charakteristik a členění, se kterými se můžeme v odborných publikacích setkat, a definuji procesní řízení a jeho předchůdce při řízení podnikových procesů – funkční řízení. Dále se v této části zabývám metodologií, se kterou se lze při mapování podnikových procesů, konkrétně při získávání informací, setkat, rozdělenou na dva hlavní proudy – kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum, včetně popisu základních metod kvalitativního výzkumu, které jsem využila při výzkumu v analytické části. V závěru této části představím základy modelování podnikových procesů, pomocí různých metod a standardů, se zaměřením na metodu ARIS a softwarový program ARIS Express, včetně popisu základních modelů a objektů.

Na začátku analytické části nejprve představím vybranou společnost, její vize a poslání a také její organizační strukturu. Dále se zaměřím na mapování podnikových procesů, za pomoci metod kvalitativního výzkumu a popíšu i průběh samotného výzkumu. Ze získaných informací a dat o procesech v následující kapitole představím základní přehled všech procesů, které se v podniku okolo komplexní zakázky odehrávají. Výstupem této části je vytvoření podrobné procesní mapy komplexní zakázky, jenž je rozdělená do čtyř fází podle jejích hlavních procesů – studie, příprava, realizace a finalizace. Následně jsou

tyto fáze komplexní zakázky dále členěny na jednotlivé procesy a detailně popsány za pomoci slovního popisu, vizualizace eEPC diagramem a RASCI matice.

V poslední části této práce jsou sepsány přínosy navržených procesních map, kterých bylo dosaženo vytvořením procesní mapy komplexní zakázky, včetně ekonomického zhodnocení.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem práce je vytvořit procesní mapu komplexní zakázky probíhající podnikem, včetně odpovědností za procesy a komunikace v rámci podniku.

Dříve byla společnost tvořena menším počtem zaměstnanců, kteří tvořili jeden tým, který spolupracoval na zakázce. Řízení probíhalo spíše intuitivně. Změna nastala začátkem roku 2019, kdy se společnost skokově rozšířila o nové členy týmu (obchodního zástupce a dva designéry), díky nárůstu nových zákazníků, a bylo potřeba vytvořit novou strukturu společnosti – organizační strukturu, včetně jasného definování pracovních náplní, kompetencí a odpovědností, a nastavení jednotné struktury procesů (procesní mapy) pro oba nově vytvořené projekční týmy. Bohužel se tak nestalo, a to mělo za následek hned několik problémů:

- problémy se zařutěním celkové zakázky od A po Z,
- problémy s komunikací a předáváním informací,
- problémy s odpovědnostmi a kompetencemi,
- problémy s nedodrřováním časového plánu zakázek,
- problémy s nedodělkou a nedokončenými zakázkami,
- problémy s častými reklamacemi,
- problémy s odchodem zákazníků.

Tyto problémy se společnost snařila vyřeřit sama vlastním způsobem a fungovala v tomto stavu téměř rok, než se vedení rozhodlo pro změnu s pomocí autorky, jako externího spolupracovníka, jasně definovat novou strukturu společnosti, v rámci které bude vytvořená i procesní mapa, včetně odpovědností za procesy a komunikace v rámci podniku, jenř bude slouřit nejenom jako základ procesně řízené organizace, ale poslouřít i jako podklad pro vytvoření nového informačního systému navrřeného IT specialistou.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Procesní prostředí

*„Procesní prostředí bývá velmi komplikovaným systémem vzájemně provázaných procesů a jejich dílčích částí“ (Svozilová, 2011, s. 16).*

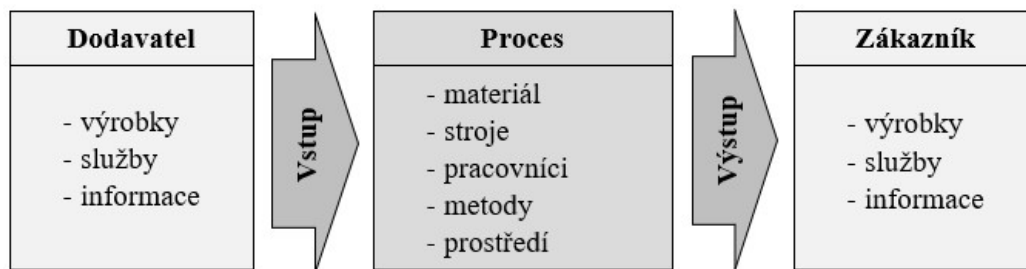
S procesy se setkáváme dnes a denně (Řepa 2012, s. 15). Tuto myšlenku podporuje i Svozilová (2011, s. 14), která popisuje, jak nás procesy všeho druhu obklopují, až je považujeme za samozřejmé. Grasseová a kol. (2008, s. 5) nám přibližují tuto skutečnost na příkladu každodenní přípravy kávy nebo čaje po ránu, jakmile vstaneme. Jedná se o rituál, který je pro nás opakující se samozřejmostí, bez čeho bychom si nepředstavili den. V managementu nazýváme tento rituál procesem.

### 1.1.1 Proces

Odborná literatura nabízí nespočet definic tohoto pojmu, podle Grasseové a kol. (2008, s. 7) můžeme proces chápat jako *„soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka“*.

Podobný pohled má i Svozilová (2011, s. 14), která definuje proces za *„sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků“*. Veber (2000, s. 543) k tomu ještě dodává, že procesy by měly být účelné a hospodárné.

Úkolem procesního myšlení podle Vebera (2000, s. 543) je sjednocení dodavatelů, procesů a zákazníků, které přehledně zobrazuje dané schéma:



**Obr. 1: Pojetí procesu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veber, 2000, s. 543)

### 1.1.2 Základní charakteristiky

*„Základní charakteristiky procesu jsou determinovány pojmy cíl, měřitelné ukazatele, vlastník procesu, zákazník, vstupy, zdroje, výstup, riziko procesu, regulátory řízení, činnosti, vymezený začátek, konec a rozhraní procesu“* (Grasseová a kol., 2008, s. 9).

Mezi nejdůležitější charakteristiky procesu patří stanovení **cíle** procesu a **měřitelných ukazatelů** jeho naplnění. Cíl procesu definuje, k čemu má proces směřovat. Důležité je, aby tento cíl zároveň přispíval k naplnění cíle a posláním daného podniku jako celku. Měřitelné ukazatele nám pomáhají zjistit, jak se nám daří jednotlivé cíle procesu plnit a jak tyto cíle přispívají k celkovému cíli podniku (Grasseová a kol., 2008, s. 9).

Každý proces má svého **vlastníka** procesu, osobu, která je odpovědná za dosahování cílů, za správné fungování procesů, za jejich zlepšování a za řešení jejich problémů (Grasseová a kol., 2008, s. 10).

V každém procesu se nachází **zákazník**, ať už interní nebo externí, který získává přidanou hodnotu (Cienciala a kol., 2011, s. 29). Zákazníkem může být osoba, podnik nebo proces, kterému jsou výsledky procesu určeny (Grasseová a kol., 2008, s. 10). **Přidaná hodnota** je hodnota, kterou je zákazník ochoten zaplatit a která uspokojuje jeho potřebu. Tato hodnota odpovídá sumě peněz, kterou nám zákazník zaplatí (Staněk, 2003, s. 109).

**Vstup** procesu je *„objekt, resp. stav objektu před působením popisovaným procesem“* (Kryšpín, 2005, s. 17). Abychom ze vstupu procesu dostali výstup procesu, použijeme k tomu **zdroje** (Grasseová a kol., 2008, s. 10). Podle Kryšpína (2005, s. 20) se jedná o všechny objekty, které jsou nezbytné k výkonu procesu, např. výrobní prostředky, nástroje, informace, pracovníci a jiné procesy (podprocesy), které se v průběhu procesu nespotřebují (s výjimkou běžného opotřebení nebo únavy).

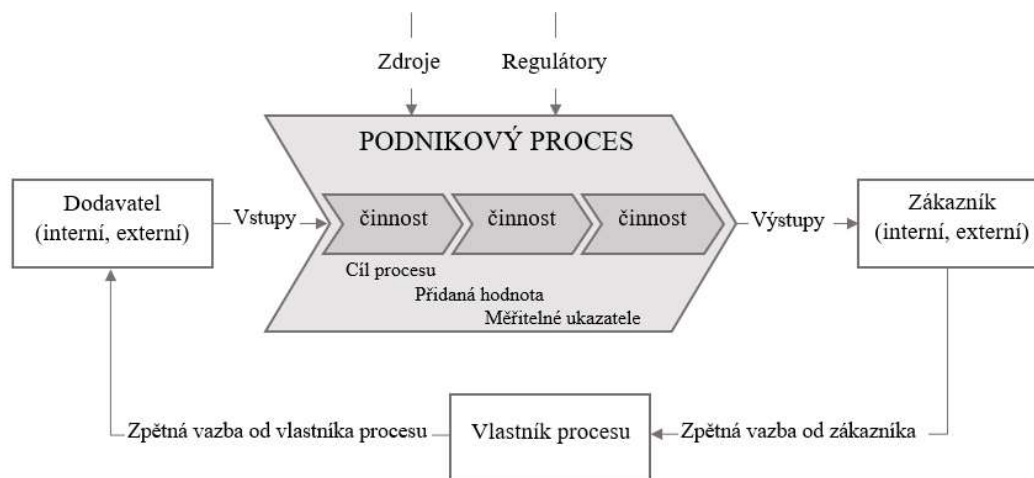
**Výstup** je výsledkem procesu ve formě produktu (výrobku, služby) obsahující přidanou hodnotu, který předán zákazníkovi. Jestliže je zákazníkem proces, pak se musí výstup z procesu a vstup následujícího procesu shodovat a musí být dodržena **efektivnost** procesu, která nám ukazuje, jak jsou shodné realizované výstupy s požadovanými výstupy (Grasseová a kol., 2008, s. 10).

**Riziko** procesu je možnost, kdy v průběhu procesu může nastat určitá událost, jednání nebo stav s nežádoucími dopady, která nám může ovlivnit výsledek procesu nebo narušit dosažení cíle procesu (Grasseová a kol., 2008, s. 11).

Průběhu procesu je určitým způsobem limitován **regulátory** řízení. Může se jednat o zákony, normy, předpisy, vyhlášky aj. (Nenadál, 2001, s. 16).

**Činnost** je podle Šimonové (2009, s. 52) určitý sled pracovních úkonů s přesně stanovenou spoluprací a návazností činností. Kdežto Svozilová (2011, s. 15) tento pojem definuje jako měřitelnou jednotku práce, která má za úkol transformovat vstupní prvek na předem definovaný výstup.

Proces musí mít vždy jasně vymezený **začátek**, probíhající činnosti, **konec** a **rozhraní** procesu – návaznost na jiné procesy (Grasseová a kol., 2008, s. 12). Výstup předcházejícího procesu musí být shodný se vstupem následujícího procesu (Šimonová, 2009, s. 51).



**Obr. 2: Základní model procesu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Šimonová, 2014, s. 29; Grasseová a kol., 2008, s. 7; Nenadál, 2001, s. 15)

### 1.1.3 Klasifikace

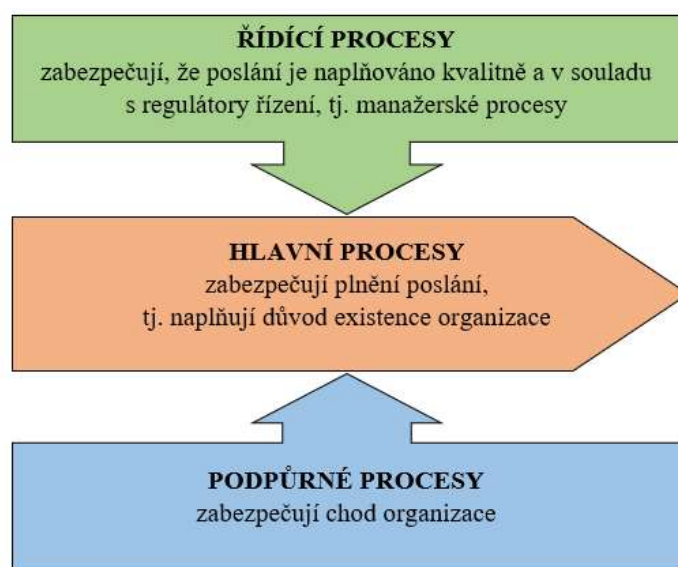
Procesy členíme z několika hledisek, podle Grasseové a kol. (2008, s. 13) se mohou lišit obsahem, strukturou, dobou existence, frekvencí opakování, významem, důležitostí a účelem. Nejčastěji se uvádí a odborníky doporučuje členit procesy z hlediska důležitosti a účelu, a to na **hlavní**, **řídící** a **podpůrné**. Takto rozčleněné procesy nám dávají možnost získat „přehled o procesech z hlediska přidávání hodnoty pro externího zákazníka, ve

vztahu k poslání organizace“. S tímto členěním souhlasí i Kryšpín (2005, s. 10) a Šmída (2007, s. 72), který připomíná, že takto dělené procesy jsou pro praxi nejvhodnější.

**Hlavní procesy** – jedná se o procesy, které probíhají napříč společností, vytváří tržby (Šmída, 2007, s. 72), protože zde vzniká hodnota v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka, tyto procesy přímo přispívají k naplnění poslání podniku (Grasseová a kol., 2008, s. 13).

**Řídící procesy** – jsou činnosti nutné pro správné fungování ostatních procesů a nutné pro úspěšné fungování podniku (Kryšpín, 2005, s. 10), určují a zajišťují rozvíjení a řízení společnosti (Grasseová a kol., 2008, s. 13-14), nevytváří tržby a ani hodnotu, avšak stejně jako hlavní procesy probíhají napříč celou společností (Šmída, 2007, s. 72).

**Podpůrné procesy** – zajišťují fungování jiným procesům, ale nejsou z hlediska podniku tak důležité (Řepa, 2012, s. 201), nepřímo vytváří hodnotu, ale nepřináší tržby a jako jediné neprobíhají napříč společností (Šmída, 2007, s. 72).



**Obr. 3: Základní členění procesů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová a kol., 2008, s. 16)

Můžeme se však setkat i s jiným členěním procesů, Staněk (2003, s. 108-109) rozlišuje procesy na **hlavní** a **podpůrné**, kde hlavní vedou k přidávání hodnoty zákazníkovi a podpůrné procesy tyto hlavní procesy podporují. Další podobný model procesní struktury, se kterým se můžeme setkat, je Porterův model hodnotového řetězce, který rozdělil procesy v podniku na **primární** a **podpůrné** (Tuček a kol., 2014, s. 28).



Všechny procesy je možné ještě dále členit, jak poznamenává Kryšpín (2005, s. 13), vždy však záleží na velikosti a složitosti podniku a na šířce produktového nebo zákaznického portfolia.

Pro účely mé bakalářské práce budu vycházet z modelu procesů rozdělených na **hlavní, řídicí a podpůrné** podle Grasseové a kol. (2008), Kryšpína (2005) a Šmídy (2007).

## 1.2 Procesní řízení

Při definování procesního řízení (**Business Process Management – BPM**) se setkáme s celou řadou různých formulací v odborných literaturách. Z českých řad autorů můžeme zmínit definici Ciencialy a kol. (2011, s. 28), kteří se na procesní řízení dívají jako na „*strategický přístup k řízení organizace, využívající vhodné metody, postupy a nástroje řízení procesů za účelem dosahování maximální výkonnosti organizace*“.

Z řad zahraničních autorů jmenuji např. Dumase a kol. (2013, s. 5-6), kteří definují procesní řízení jako soubor metod, technik a nástrojů k objevování, analýze, redesignu, uskutečňování a monitorování podnikových procesů, které vede ke zlepšování podnikových procesů. Tato definice nám má ukázat, jaký význam mají podnikové procesy a používání procesních modelů při procesním řízení.

### 1.2.1 Principy procesního řízení

Abychom docílili správného chodu procesního řízení, musíme se řídit desaterem principů procesního řízení (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 70-74; Grasseová a kol., 2008, s. 43):

1. **Princip integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují a zhušťují do jednoho procesu (logických celků) tak, aby jej zvládl procesní tým, na který se přenáší i řada kompetencí (rozhodovací akty, tvorba strategie), s cílem maximalizovat přidanou hodnotu pro zákazníka.
2. **Princip delinearizace prací** – práce je prováděná v přirozeném sledu, tým si sám rozhoduje o postupu prací.
3. **Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací** – práce je prováděna tam, kde je to nejvýhodnější, bez zřetele na organizační hranice podniku.
4. **Princip uplatnění týmové práce** – procesy jsou realizovány autonomními procesními týmy se značnými pravomocemi.

5. **Princip procesního zaměření motivace** – motivace jednotlivých pracovníků uvnitř týmu se přímo váže s výsledkem procesu – přidaná hodnota pro zákazníka.
6. **Princip odpovědnosti za proces** – vlastník procesu nese plnou odpovědnost za konkrétní proces a jeho efektivitu (koordinace celého procesního týmu, plnění cílů procesu, znalost zákazníka a jeho potřeb).
7. **Princip variantního pojetí procesu** – respektování individuálních přání zákazníků, požadavků různých trhů, situací nebo vstupů.
8. **Princip 3S – samořízení, samokontroly, samoorganizace** – umožňuje procesnímu týmu naprostou autonomii.
9. **Princip pružné autonomie procesních týmů** – procesní týmy jsou sestaveny tak, aby bylo možné je pružně měnit potřebám zákazníků.
10. **Princip znalostní a informační bezbariérovosti** – odstranění znalostních a informačních bariér. Princip staví na myšlence, že „*každý pracovník má právo na všechny informace o podniku*“ a na rozhodnutí, které z nich potřebuje pro svoji práci.

### 1.2.2 Od funkčního k procesnímu řízení

Řízení podnikových procesů není nic nového, podnikové procesy vždy nějak probíhaly a byly vždy nějak řízeny (Řepa, 2012, s. 17).

V roce 1776 byl poprvé představen a definován funkční přístup k řízení podnikových procesů. Tento přístup spočíval v rozložení práce na co nejjednodušší operace, aby byly lehce proveditelné a zvládl je i nekvalifikovaný pracovník. Tím bylo docíleno zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků, úspory času, celkového zrychlení práce, ale i zvýšení samotné produkce. Hlavním znakem funkčního přístupu je rozdělení práce mezi funkční jednotky, kterému odpovídá i organizační struktura založená podle dílčích útvarů, to má za vznik sledování pouze dílčích činností procesu, namísto sledování celého toku jako celku (Grasseová a kol., 2008, s. 40).

Avšak na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století přišla krize, která změnila trh. Z nenasycené poptávky, kde firmy nestačily nasytit zákazníky, se utváří nový trh, kde firmy o zákazníky bojují s konkurencí – zákazník se stává pánem, a změna se stává klíčová pro přežití na trhu (Řepa, 2012, s. 20-21).

Změna nastala v základním pojetí podstaty fungování organizace. Základem již není organizační struktura jako pevně definovaná struktura činností včetně jejich vztahů, ale

zaměření se na podnikové procesy, které účelově přetvářejí vstupy na výstupy a vytváří zde hodnotu pro zákazníka. Tímto vzniká nové pojetí vnímání procesů, zaměřující se na rozdílné požadavky zákazníků (rozmanité produkty) za stálého zvyšování efektivity, hospodárnosti a účelnosti jednotlivých činností a samotných procesů. Mluvíme zde o novém principu – procesním přístupu, založeného na týmové spolupráci, který je do podnikové praxe zaváděn prostřednictvím procesního řízení, díky němuž se lze na organizaci dívat jako na systém vzájemně provázaných procesů (Cienciala a kol., 2011, s. 28; Grasseová a kol., 2008, s. 41-42; Hučka a kol., 2017, s. 16; Řepa, 2012, s. 23-24).

<b>Funkční přístup</b>	<b>Procesní přístup</b>
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

**Obr. 4: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly**  
(Zdroj: Grasseová a kol., 2008, s. 46)

### 1.3 Mapování procesů

Jak říká Drahotský a Řezníček (2003, s. 76), chceme-li procesy řídit, musíme je prvně přesně zmapovat. Analýza a identifikace procesů jsou proto jednou z nejdůležitějších úloh při procesním řízení (Hučka a kol., 2017, s. 19-20).

Mapování procesů je součástí procesní analýzy, které nám slouží k identifikaci procesů, subprocessů a veškerých základních charakteristik procesů. Účelem mapování procesů je vizuální dokumentace procesů (Svozilová, 2011, s. 116, 131).

Podle Fialy a Ministra (2003, s. 7) tvoří procesní mapování verifikovaný analytický a komunikační nástroj, který je určený k optimalizování stávajících procesů nebo k zavedení procesního řízení ve firmách a pomáhá pochopit stávající procesy. Avšak existuje řada různých postupů, návodů, metodik, přístupů a analýz, jak mapovat procesy.

#### 1.3.1 Metodologie výzkumu

U identifikace procesů lze postupovat dvěma postupy – **deduktivním postupem**, který je využíván v kvantitativním výzkumu a **induktivním postupem**, využívaný v kvalitativním výzkumu (Hučka a kol., 2017, s. 20; Olecká a Ivanová, 2010, s. 8).

#### Kvantitativní výzkum

U kvantitativního výzkumu využíváme nejčastěji náhodně výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Uvedené metody jsou v kvantitativním výzkumu využívány ve standardizované podobě, např. dotazník s předem připravenými otázkami nebo strukturovaný rozhovor s předem připravenými otázkami, pro všechny respondenty kladený jednotným způsobem (Hendl, 2005, s. 46; Lukášová a Nový, 2004, s. 104).

Kvantitativní výzkumy jsou založeny na deduktivním postupu. Hlavním cílem výzkumu je testovat hypotézy, které jsme vytvořili, pomocí měření. Schéma nám ukazuje deduktivní postup, který odvozuje tvrzení podle teorie, které následně porovnáme s daty (Hendl, 2005, s. 36; Lukášová a Nový, 2004, s. 101; Olecká a Ivanová, 2010, s. 8, 34):

*Dedukce = teorie → hypotézy → sběr dat → potvrzení či zamítnutí hypotézy*

Příprava kvantitativního výzkumu musí být vždy předem přípravná do všech podrobností, než se započne se sběrem dat, abychom zamezili ovlivňování výzkumu jinými proměnnými (Hendl, 2005, s. 46).

Mezi výhody kvantitativního výzkumu patří především testování a ověřování teorií, poměrně rychlý a přímočarý sběr dat, včetně rychlé analýzy dat, a možnost zkoumat velkou skupinu. K nevýhodám výzkumu řadíme reduktivní způsob získávání dat a možnost, že se výzkumník zaměřuje na určitou teorii a její testování, nikoli na rozvoj teorie (Hendl, 2005, s. 49).

### **Kvalitativní výzkum**

Mezi základní metody kvalitativního výzkumu (techniky sběru dat) považujeme pozorování, individuální rozhovor nebo skupinový rozhovor a analýzu dokumentů (Lukášová a Nový, 2004, s. 102; Olecká a Ivanová, 2010, s. 37-39).

Kvalitativní výzkum se někdy považuje za pružný typ výzkumu, postup můžeme utvářet v průběhu sběru dat a měnit ho, výzkumné otázky či hypotézy můžeme modifikovat nebo doplňovat v průběhu celého výzkumu. Kvalitativní výzkum je obvykle časově náročnější než kvantitativní výzkum, ačkoli sběr dat a jejich analýza probíhají kontinuálně – výzkumník zde sbírá data, podle kterých provede analýzu, na základě výsledků analýzy rozhodne, jaká data jsou užitečná a potřebná a opět začne se sběrem a analýzou dat (Hendl, 2005, s. 50; Olecká a Ivanová, 2010, s. 33, 37).

Při kvalitativním výzkumu využíváme induktivní postup, který využívá data k individuálnímu odvození teorie – teorie je indukována, tedy postupně vyvozena ze získaných dat, viz schéma. Díky tomu můžeme vytvářet nové hypotézy, nová porozumění a teorie, jenž je cílem kvalitativního výzkumu (Lukášová a Nový, 2004, s. 101; Olecká a Ivanová, 2010, s. 8, 34):

*Indukce = sběr dat → nalezené vzorce → předběžné závěry → teorie*

I zde je příprava výzkumu velice důležitá, avšak vždy musíme počítat s tím, že při kvalitativním výzkumu nemáme možnost vycházet ze standardizovaných postupů, a i když si naplánujeme určitý postup, může se v průběhu výzkumu změnit, např. nevyhovující metoda sběru dat (Olecká a Ivanová, 2010, s. 37).

Mezi přednosti kvalitativního výzkumu řadíme získávání podrobného popisu dat u zkoumaného fenoménu v přirozeném prostředí. Během výzkumu lze také dobře reagovat na různé změny, neobvyklé situace a podmínky. Avšak i kvalitativní výzkum má určité nevýhody. Při výzkumu je časově náročná analýza a sběr dat. Výsledky výzkumu jsou ovlivňovány výzkumníkem, kdyby například výzkum prováděl jiný výzkumník, mohl by dojít k zcela odlišným závěrům. Kvalitativní výzkum má obvykle charakter idiografického přístupu, kdy zkoumá jedinečné, neopakující se jevy, a tak často výsledkem výzkumu nejsou univerzální nebo obecně platné poznatky, ale poznatky vztahují se pouze na určitý jev (Hendl, 2005, s. 52; Olecká a Ivanová, 2010, s. 33-34).

### **Pozorování**

Při pozorování během kvalitativního výzkumu cíleně a záměrně sledujeme studovaný jev, a to buď jako zúčastněný pozorovatel, nebo nezúčastněný. Během pozorování si zapisujeme vše podstatné, co jsme zaznamenali, včetně našich vlastních pocitů z pozorovaného jevu. U pozorování lze využít i technické pomůcky, např. magnetofony, videokamery (Lukášová a Nový, 2004, s. 102; Olecká a Ivanová, 2010, s. 38-39).

Bodem pozorování může být vybavenost podniku, různé symboly, zvyky, rituály, ale i chování při rozhodování nebo k zákazníkům nebo různé debaty a historky (Lukášová a Nový, 2004, s. 102).

### **Rozhovor**

Rozhovor neboli interview můžeme členit podle několika hledisek. V kvalitativní výzkumu nás bude zajímat členění na hloubkový (individuální) a skupinový rozhovor a dále členění rozhovorů na strukturované, nestrukturované nebo semistrukturované (polostrukturované).

Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor využíváme nejčastěji v kvantitativním výzkumu. Jedná se o rozhovor, kdy výzkumník postupuje přesně podle textu formuláře rozhovoru a pokládá respondentovi připravené, výlučně zavřené otázky, díky čemuž se rozhovor podobá spíše dotazníku a jeho výsledky můžeme hodnotit numericky. Rozhovor může probíhat s každým respondentem zvlášť – individuální rozhovor, nebo může probíhat ve skupině – skupinový rozhovor (Olecká a Ivanová, 2010, s. 26).

Nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor se využívá při kvalitativních výzkumech, na rozdíl od strukturovaného rozhovoru, připomíná nestrukturovaný rozhovor důvěrný rozhovor mezi známými. Rozhovor může být individuální i skupinový. I při nestrukturovaném se doporučuje mít předem připravený rámcový scénář, podle něhož klademe volné dotazy a pružně reagujeme na situaci. U skupinových rozhovorů se navíc využívá i vzájemná interakce skupiny a výměna názorů, i proto je častěji využíván v praxi (Lukášová a Nový, 2004, s. 102; Olecká a Ivanová, 2010, s. 37).

Semistrukturovaný (semistandardizovaný nebo polostrukturovaný) rozhovor má známky jak strukturovaného tak nestrukturovaného rozhovoru. Jedná se o částečně řízený rozhovor, nejčastěji vedený podle návodu, připravených otázek, jejichž pořadí při rozhovoru můžeme libovolně měnit. Spolu s nestrukturovaným rozhovorem patří do metod kvalitativního výzkumu.

Při rozhovorech se doporučuje zaznamenávat vyprávění na nahrávací zařízení, např. diktafon nebo kamera, za souhlasu respondentů, aby se mohl výzkumník k rozhovoru vracet a opakovat si ho, tím se vyvarujeme možné ztráty zmíněných dat a informací, které jsme přeslechli, případně nezaznačili a zapomněli (Olecká a Ivanová, 2010, s. 38).

### **Analýza dokumentů**

Dokumenty nám často slouží k doplňování dat získaných při pozorování nebo rozhovorech nebo mohou vytvářet jediný podklad studie. Jedná se o data, která nepořídil výzkumník (Hendl, 2005, s. 204).

Olecká a Ivanová (2010, s. 39) vyslovily myšlenku, že celý kvalitativní výzkum je v podstatě analýza dokumentů, ať už se jedná o rozhovor nebo o pozorování, vždy jej přepisujeme do textové podoby a následně analyzujeme. Proto můžeme analýzu dokumentů považovat za základní techniku celého výzkumu.

## **1.4 Modelování procesů**

*„Popis a modelování podnikových procesů lze realizovat pomocí různých metodik a metod, s využitím různých technik a nástrojů. Modely jsou obvykle vytvářeny pomocí SW nástrojů, které podporují jednu konkrétní metodiku, nebo nabízí prostředky a nástroje více metodik“ (Šimonová, 2014, s. 53).*

Šimonová (2014, s. 53-54) zde poukazuje na nespočet metod a postupů, kterými lze vytvořit model podle zvolené metodiky, a právě vytvoření **procesního modelu** je cílem procesního modelování (Grasseová a kol., 2008, s. 60).

Procesní model je komplexní popis procesů, zdrojů, výstupů, dokumentace aj., které se v podniku nachází, jehož účelem je podpora procesního řízení v podniku (Grasseová a kol., 2008, s. 60-61). Jedná se o soustavu modelů různých druhů a úrovní (Řepa, 2007, s. 77):

- od **úrovně přehledové**, modelování hlavního proudu procesů,
- přes **úroveň procesu**, modelování hlavních charakteristik procesu,
- **úroveň podprocesů**, modelování podprocesů popsaného procesu,
- až po **úroveň činností**, modelování jednotlivých činností procesu.

Modely procesů vytváříme pomocí vhodných SW prostředků, které označujeme jako **nástroje CASE** (Compute Aided Software/System Engineering). Mezi základní nástroje CASE můžeme zařadit ARIS Toolset od společnosti IDS Scheer, Select Architect od společnosti Select Business Solutions nebo Microsoft Visio od společnosti Microsoft (Řepa, 2007, s. 256, 264, 267; Šimonová, 2014, s. 54).

Nástroje CASE jsou klíčové pro modelování a pomáhají nám držet se doporučených metodik a standardů (Šimonová, 2014, s. 54), podporují vždy určitý soubor metod k analyzování a modelování procesů, včetně vlastního způsobu zápisu – notace (Fiala a Ministr, 2003, s. 81).

### **1.4.1 Metody modelování procesů**

Jak bylo již zmíněno v několika předešlých odstavcích, popis a modelování podnikových procesů provádíme pomocí různých metodik a metod, využívající různých technik a nástrojů (Šimonová, 2014, s. 53). Na následujících řádcích představím nejčastější metody a standarty, se kterými se při modelování podnikových procesů lze setkat, a krátce je popíšu. Důkladněji se zde věnuji metodě ARIS a softwarovému nástroji ARIS Express, se kterými pracuji v druhé části této práce.

#### **1.4.1.1 Standard BPMN (Business Process Modeling Notation)**

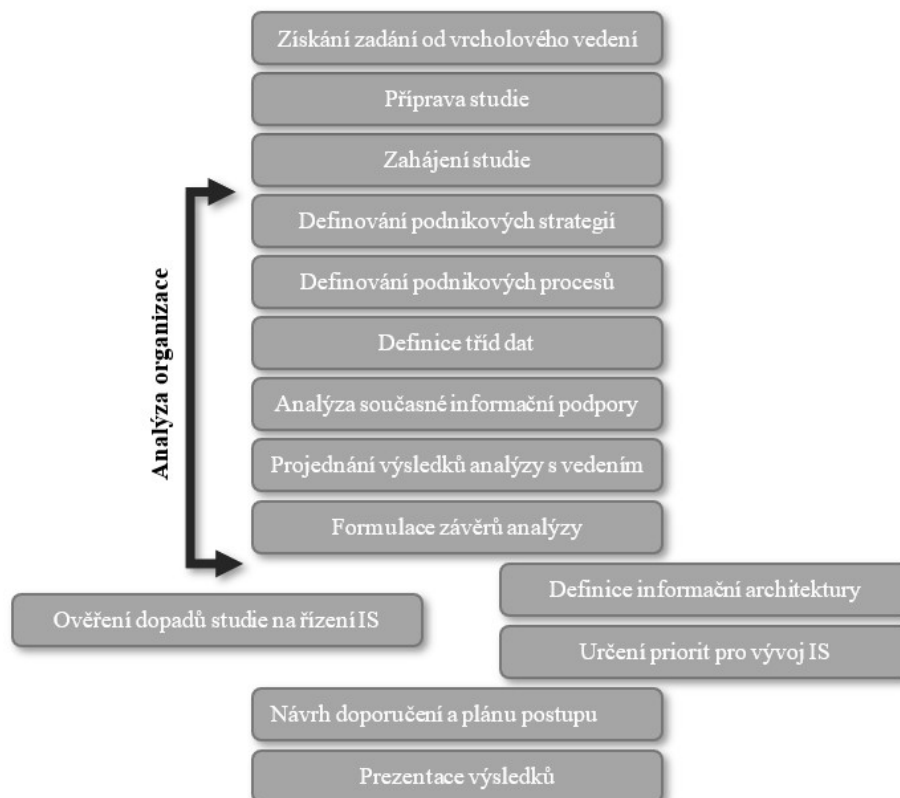
Je grafická notace (soubor grafických objektů a pravidel, podle nichž jsou mezi sebou spojovány), používaná při modelování podnikových procesů (Vašíček, 2008). Doplnkem



BPMN je jazyk pro modelování a popis procesů **Business Process Modeling Language** (BPML), který je zaměřený na spolupráci a koordinaci podnikových procesů. K základním prvkům jazyka BPML patří: **činnosti, kontexty, procesy, vlastnosti, signály, plány, výjimky, transakce a funkce** (Řepa, 2007, s. 125-126).

#### 1.4.1.2 Metoda BSP (Business System Planning)

Jedná se o metodu tvořenou 14 základními kroky, která je určena k analýze a návrhu tzv. informační architektury organizace v rámci realizace jejího informačního systému, jejímž cílem je pomoci vytvořit takovou informační architekturu, které bude podporovat všechny procesy v podniku, bude respektovat organizační strukturu podniku a uspokojí veškeré informační potřeby podniku (Řepa, 2007, s. 83-84).



**Obr. 5: 14 základních kroků metody BSP**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Řepa, 2007, s. 85)

#### 1.4.1.3 Standard IDEF (the Integrated DEfinition)

Standard IDEF je rodina metod pro komplexní podporu modelování podnikové architektury. Jednotlivé metody jsou samostatným, uceleným a rozsáhlým souborem

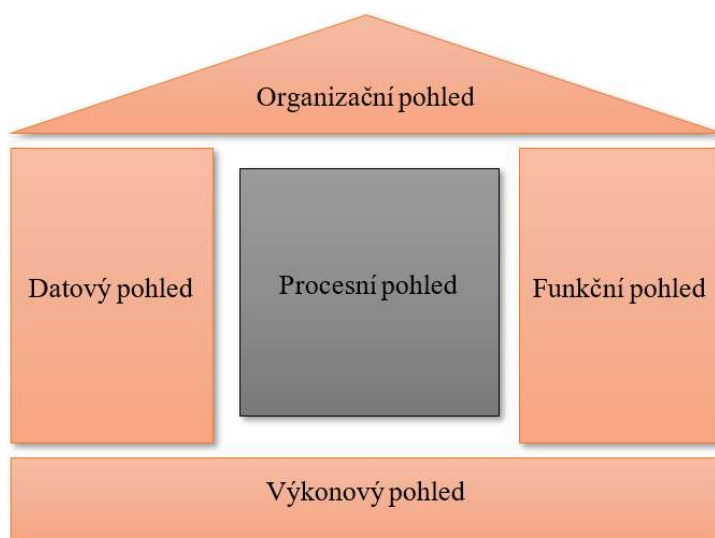
nástrojů k modelování konkrétní oblasti. K popisu a modelování podnikových procesů slouží IDEF3, případně IDEF0, který slouží k modelování funkcí. Základní stavební kameny jazyka IDEF3 jsou (Řepa, 2007, s. 152-156):

- jednotka chování (Unit of Behavior – UOB),
- vazby,
- uzly,
- odkazy a poznámky.

#### 1.4.1.4 Metoda ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)

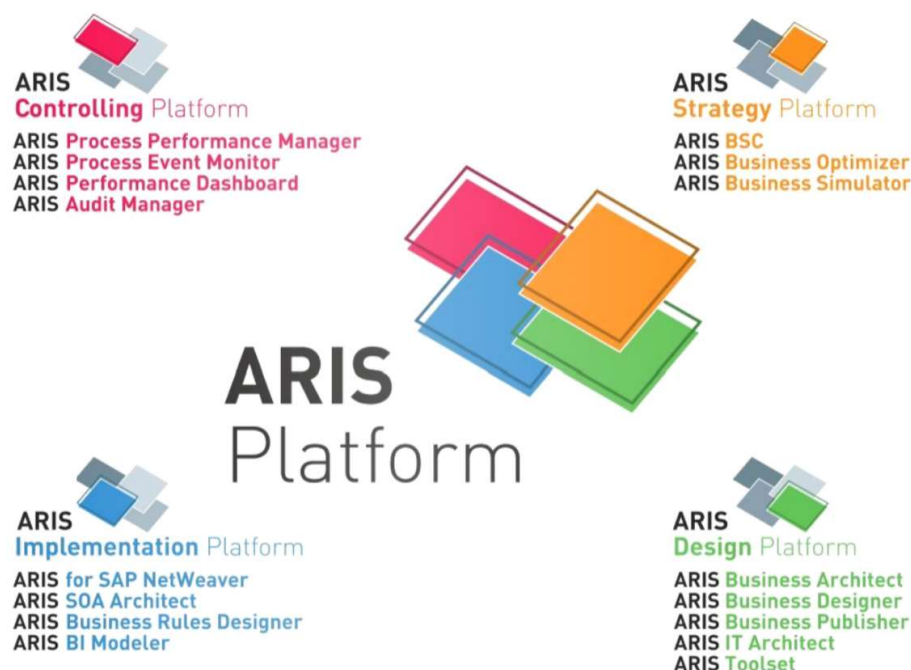
Metodika ARIS, vyvinutá A.-W. Sheerem, je jedna z metodik pro optimalizaci podnikových procesů, využívaná při procesním řízení, jejíž přístup je postaven na pěti základních pohledech na podnik (Řepa, 2007, s. 44-45):

- organizační pohled,
- datový pohled,
- funkční pohled,
- procesní pohled,
- výkonový pohled.



**Obr. 6: Dům ARIS**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Řepa, 2007, s. 45)

Z této metodiky byla později vyvinuta metoda ARIS, jako referenční architektura informačního systému, využívaná i jako metoda modelování ARIS – metoda nabízí postup modelování, modelovací jazyk i modelovací platformu (modelovací nástroj). Díky nástrojům ARIS, do kterých se mimo modelovací platformu ARIS (ARIS Design Platform) řadí i implementační platforma ARIS (ARIS Implementation Platform), controllingová platforma ARIS (ARIS Controlling Platform) a strategická platforma ARIS (ARIS Strategy Platform), můžeme popsat organizační strukturu podniku, probíhající procesy, dokumenty, které vznikají v podniku aj., a současně dokáže tyto pohledy navzájem provázet a propojit (Grasseová a kol., 2008, s. 61; Řepa, 2007, s. 73-76).



**Obr. 7: Platformy ARIS**

(Zdroj: IDS Scheer AG, 2007, s. 3)

## ARIS Express

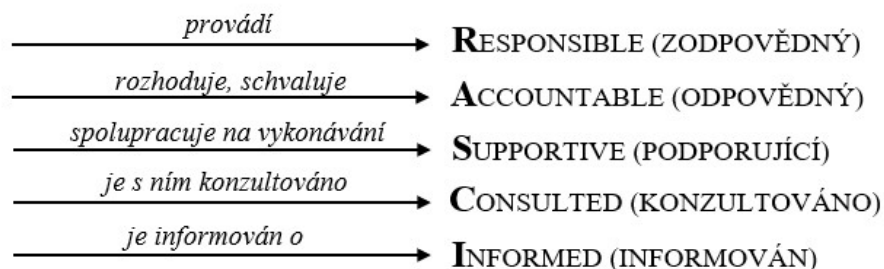
Jedná se o bezplatný modelovací nástroj (software), založený na osvědčených metodách ARIS a podporovaný několika notacemi, který nabízí několik základních funkcí modelování a devět základních modelů, mezi které patří (ARIS BPM Community, ©2021a): Organizational chart, Process landscape, Business process, Data model, IT infrastructure, System landscape, BPMN diagram, Whiteboard, General diagram.

Z těchto modelů jsou pro účely mé bakalářské práce nejzajímavější tři z nich:

- Organizational chart (**Organizační diagram** nebo **Organigram**), sloužící k modelování organizační struktury (organizačního pohledu) – ilustruje vztahy mezi organizačními jednotkami, rolemi a osobami (ARIS BPM Community, ©2021b; SOFTWARE AG. *ARIS Express 2.4d*).
- Process landscape, nabízející přehled procesů pomocí modelu Value-added Chain Diagram – VACD (**Model tvorby přidané hodnoty – MTPH**), který slouží k modelování procesního pohledu a k reprezentaci hierarchie procesů (ARIS BPM Community, ©2021c; SOFTWARE AG. *ARIS Express 2.4d*).
- Business process, využívaný k modelování procesního pohledu, který poskytuje často využívaný **diagram EPC** – Event-driven Process Chain (Procesní řetězec řízený událostmi) k modelování podnikových procesů za pomoci základních objektů (ARIS BPM Community, ©2021d; SOFTWARE AG. *ARIS Express 2.4d*):
  - **událost** (event) popisující stav procesu,
  - **funkce** (activity) označující úkol nebo činnost,
  - **logické spojky** (connectors) rozděluje tok událostí nebo funkcí, kde rozlišujeme tři základní spojky **XOR**, **AND** a **OR**,
  - **procesní rozhraní** (process interface), propojuje diagramy EPC a řadí je na stejnou hierarchickou úroveň.

Nejčastěji se při modelování podnikových procesů setkáme s rozšířeným **diagramem eEPC** – extended Event-driven Process Chain, který propojuje několik základních pohledů v podniku, díky rozšiřujícím objektům, doplněného o metodu RASCI, která nám přibližuje odpovědnosti jednotlivých osob v procesu. Mezi rozšiřující objekty eEPC diagramu patří: (ARIS BPM Community, ©2021d):

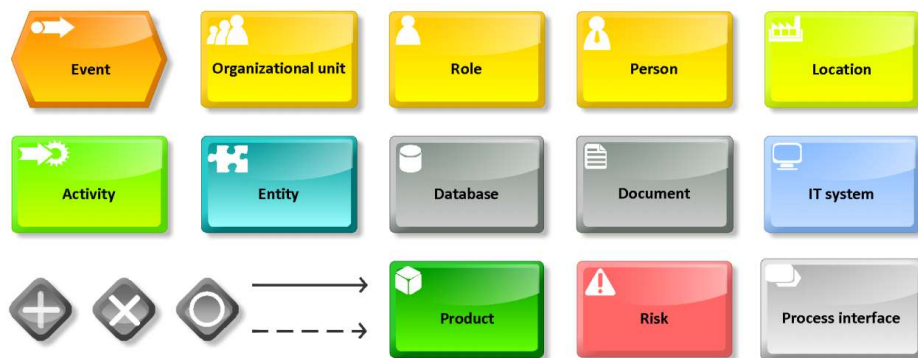
- **organizační jednotka** (organizational unit), **role** (role), **osoba** (person) a **umístění** (location), základní objekty Organigramu,
- **RASCI metoda** (RASCI method nebo RASCI connections), umožňující jednoduše popsat, jak se organizační prvky účastní daného procesu. Metoda nabízí různé typy připojení pro propojení organizačních objektů s funkcemi, viz uvedené schéma:



**Obr. 8: Odpovědnosti RASCI metody**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ARIS BPM Community, ©2021d)

- **IT systém** (IT system), objekt využívaný v modelech IT infrastructure a System landscape,
- **entita** (entity), objekt převzatý z modelu Data model, který propojuje diagram eEPC s datovým pohledem,
- **riziko** (risk), **produkt** (product), **dokument** (document), **databáze** (database), rozšiřující objekty, které nalezneme pouze v modelu Business process.



**Obr. 9: Objekty eEPC diagramu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 1.4.1.5 Standard UML (Unified Modeling Language)

Standard UML je obecný a univerzální modelovací jazyk, založený na principu vícevrstvé architektury, který mu umožňuje zajistit jeho potřebnou otevřenost. Pro potřeby modelování podnikových procesů vznikli díky mechanismu rozšiřování dva základní profily: specifický standardní profil pro modelování podnikového procesu, využívající dvou diagramů – tzv. externího a interního modelu, a rozšíření UML pro modelování

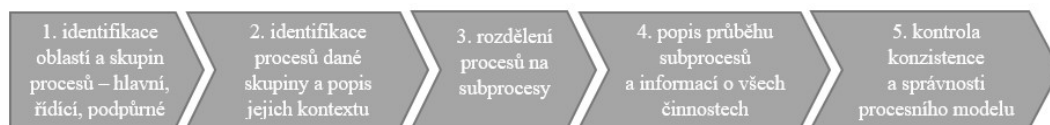
podnikových procesů podle H. Erikssona, který staví na čtyřech základních pohledech, jak se dívat na organizaci: strategický pohled (vize organizace), procesní pohled, strukturní pohled (struktura organizace) a chování organizace (Řepa, 2007, s. 143-150).

### 1.4.2 Postup modelování procesů

Existuje řada postupů procesního modelování s využitím různých SW nástrojů, které jsou si postupem a logikou tvorby modelů velmi často podobné, nejčastěji se liší pouze jiným pojmenováním modelů a objektů (Grasseová a kol., 2008, s. 62).

V této kapitole podrobně popíšu postup modelování s využitím SW nástroje a metodiky ARIS, blíže specifikovaných v předešlých kapitolách.

Procesní modelování se řídí základním principem – **postup shora dolů**. Tento postup je složen z několika základních, na sebe navazujících kroků (Grasseová a kol., 2008, s. 61-62).



**Obr. 10: Postup procesního modelování**

(Zdroje: Vlastní zpracování dle: Grasseová a kol., 2008, s. 64)

#### 1.4.2.1 Identifikace oblastní a skupin procesů – hlavní, řídicí, podpůrné

Při stanovování hlavních oblastní procesů vycházíme z jasně definovaného poslání organizace – proč organizace vznikla, k čemu slouží a co poskytuje za produkt. Na základě toho můžeme rozdělit oblasti procesu do kategorií podle jejich důležitosti a jejich přidané hodnotě pro zákazníka na hlavní, řídicí a podpůrné oblasti procesu. K tomu můžeme využít tří modelů: model cílů, model tvorby přidané hodnoty nebo model funkční strom (Grasseová a kol., 2008, s. 65).

#### 1.4.2.2 Identifikace procesů dané skupiny a popis jejich kontextu

Jakmile jsme identifikovali hlavní oblasti a skupiny procesů, můžeme začít identifikovat i jednotlivé procesy dané skupiny a vytvořit základní přehledy o jednotlivých procesech popisem jejich shrnujících charakteristik (hlavní vstupy a výstupy, interní a externí zákazníci, vykonavatele procesu). Při této identifikaci a popisu procesů bychom měli

úzcce spolupracovat se zaměstnanci, kteří jsou s procesy spojení a realizují je (Grasseová a kol., 2008, s. 65-67).

Grasseová a kol. (2008, s. 68) dále popisují že je vhodné zabývat se nejdříve hlavními procesy. Každý proces musí být jednoznačně určen a popsán, k tomu nám může sloužit model přiřazení funkcí (FAD), který přehledně zobrazuje základní informace o procesu.

#### **1.4.2.3 Rozdělení procesů na subprocesy**

Jednotlivé procesy si dále rozložíme na subprocesy – do logických celků. Tyto logické celky můžeme rozdělit do několika detailních modelů procesu, např. diagram eEPC. Subproces může vykonávat jednotlivec nebo několik organizačních jednotek. Při modelování jednotlivých subprocesů je vhodné použít model tvorby přidané hodnoty ke specifikaci logické a časové návaznosti, kde jsou tyto subprocesy vzájemně propojeny v čase (Grasseová a kol., 2008, s. 70-71).

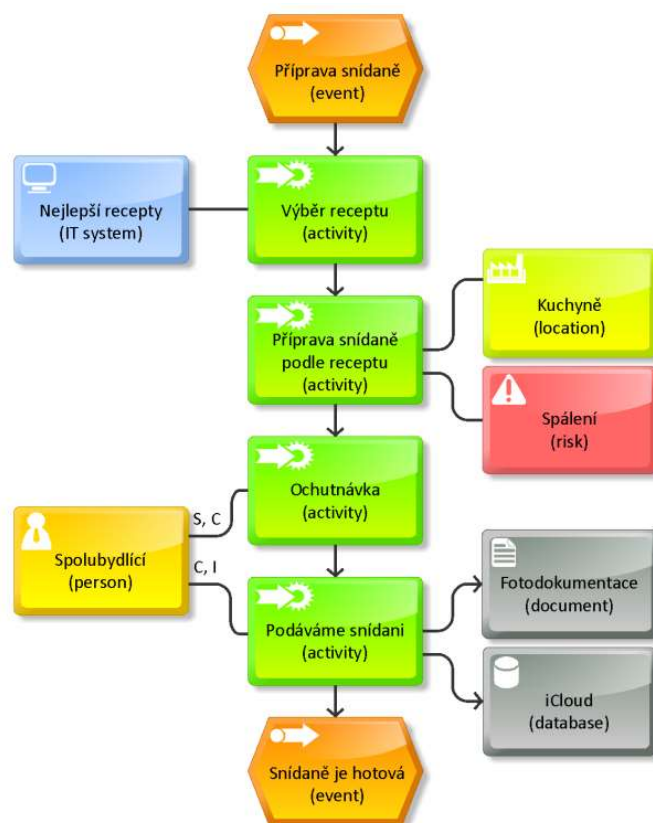
#### **1.4.2.4 Popis průběhu subprocesů a informací o všech činnostech**

V tomto kroku je důležité položit si otázku, jak podrobně budeme procesy popisovat a tomu přizpůsobit postup modelování na daný podnik. Detailně se budeme věnovat procesům, kde se často vyskytují a opakují chyby a kde mohou tyto chyby mít kritické následky pro celou organizaci. Méně podrobně se budeme zabývat naopak podpůrnými procesy nebo procesy, které nevykazují chyby (Grasseová a kol., 2008, s. 71).

Jakmile máme detailní popis každého procesu, můžeme začít (sub)procesy modelovat. Modelování probíhá ve dvou fázích. První fází je popis průběhu (sub)procesu pomocí událostí a činností (funkcí) s využitím diagramu EPC. Ve druhé fázi doplníme diagram o detailní popis všech činností (funkcí), a tím tak vzniká model, který odráží a skutečně vyobrazuje způsob naší práce (Grasseová a kol., 2008, 71).

Při modelování (sub)procesu začínáme vždy událostí, která spustí činnost, jejímž výsledkem je další událost, a ta spustí další činnost atd. Model končí událostí, která značí stav po ukončení (sub)procesu (Grasseová a kol., 2008, s. 71).

Model (sub)procesu musí být kompletní. Měl by značit vstupy jednotlivých činností, jaké výstupy činnosti vytváří, aplikace, které činnosti podporují, role vstupující do činností (RASCI matice), dokumenty, které vznikají při činnostech aj., k tomu nám slouží diagram eEPC s rozšířenými objekty (Grasseová a kol., 2008, s. 73).



Obr. 11: Vzorový diagram eEPC s rozšířenými objekty  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 1.4.2.5 Kontrola konzistence a správnosti procesního modelu

Jak uvádí Grasseová a kol. (2008, s. 74), jakmile máme procesní modely vytvořené, je důležité provést kontrolu konzistence a správnosti – zda model odpovídá skutečnosti. Důležitá je i kontrola popisu objektů a dodržení pravidel zápisu. „Kontrolu věcné správnosti provádíme se znalcem věcné oblasti“ (Grasseová a kol., 2008, s. 74).

Procesní modelování je vždy kreativní činnost, nelze postupovat přesně podle návodu, ale je třeba vždy postup volit podle konkrétního podniku a upravit si jej, aby pasoval na míru.

Podnik, který jsem si pro svou práci zvolila, je výrazně zákaznický orientován. Tomu odpovídají i procesy. Proto jsem si výzkum, jednotlivé metody i postupy přizpůsobila řešené problematice na základě odborných literatur a vlastních zkušeností.



## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

V této části mé bakalářské práce budu vycházet z informací získaných při mé půlroční praxi ve zvoleném podniku. Mým úkolem bylo vytvořit procesní mapu komplexní zakázky, včetně odpovědností za procesy a komunikace v rámci podniku, definování struktury procesů, která poslouží i jako podklad pro vytvoření nového informačního systému IT specialistou.

Pod pojmem komplexní zakázka se skrývá kompletní vybavení prodejny potravin (nebo řeznictví) na klíč. Podnik dělá kompletně vše od návrhu, přes projekt až po celkové vybavení a dodání všech produktů (chlazení, truhlařina, osvětlení, doplňků, grafiky aj.), včetně instalace. Dalším typem zakázky, kterým se podnik zabývá, může být zakázka malého rozsahu, kde zákazník poptává např. jeden kus stojanu na pečivo do čela regálu.

V úvodu této části nejprve popíšu vybranou společnost, její vize a poslání a představím její organizační strukturu. Dále se v analytické části zabývám mým výzkumem ve vybrané společnosti aplikací základních metod kvalitativního výzkumu, na který navazuje modelování podnikových procesů, zakončeno procesní mapou komplexní zakázky, rozdělenou podle jejích hlavních procesů, detailně popsanou pomocí slovního popisu, vizualizace diagramem eEPC a RASCI matice odpovědnosti.

### **2.1 Představení společnosti**

Společnost působí na tuzemském trhu již několik let. Jedná se o mladou českou firmu, která nabízí kompletní vybavení prodejen na klíč – interiérový design, vizualizaci, konzultace, montáž, preventivní servisní prohlídky a servisní služby v oblasti retailového a gastronomického vybavení.

Jedná se o právnickou osobu, společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 200 tis. Kč, o jejíž chod se stará majitel, stoprocentní vlastník a jediný jednatel společnosti, s ročním obratem 100 mil. Kč za rok 2020.

#### **2.1.1 Poslání a vize společnosti**

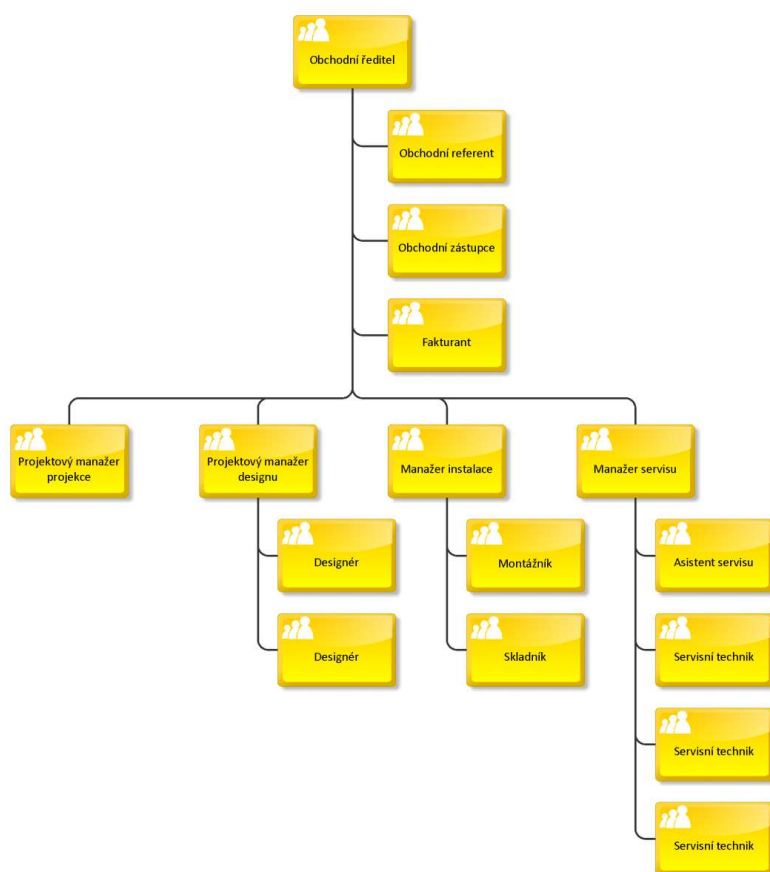
Posláním a vizí dané společnosti je práce s národním trhem a vytváření tradičních prodejen potravin, které jsou konkurenceschopné s nadnárodními řetězci.

### 2.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost, v jejímž čele stojí obchodní ředitel, majitel společnosti, má celkem 15 aktivních zaměstnanců. Z diagramu vidíme hierarchii společnosti.

Časem se v podniku vytvořily dva projekční týmy – první složený z obchodního ředitele (OR) a projektového manažera projekce (PM projekce) a druhý vytvořil obchodní zástupce (OZ) a projektový manažer designu (PM designu). Oba týmy spolu kooperují, avšak každý z nich má svou vlastní skupinu zákazníků. Ostatní zaměstnanci (např. designéři, obchodní referent (OR), manažer instalace (MI) apod.) vstupují a spolupracují na zakázkách obou týmů, bez ohledu na tým, zákazníka nebo zakázku.

Projektoví manažeři zaštiťují celkovou zakázku od A po Z. Mají na starosti komunikaci uvnitř týmů a se (sub)dodavateli. Druhý základní členek týmu je buďto obchodní ředitel nebo obchodní zástupce, kteří mají zodpovědnost za komunikaci se zákazníkem.



**Obr. 12: Organizační struktura ve vybraném podniku**

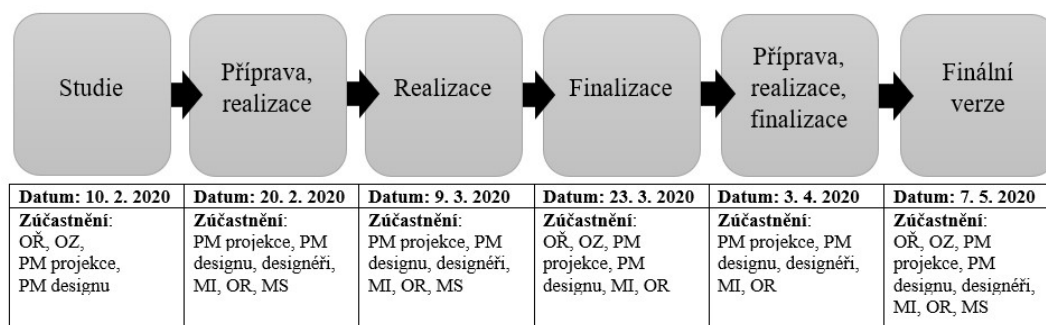
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.2 Mapování procesů

V této kapitole představím způsob získávání dat a informací o zkoumaných procesech, za pomoci účinných metod kvalitativního výzkumu – metoda získávání dat pomocí analýzy dokumentů, metoda získávání dat pomocí interview a metoda získávání dat pozorováním.

Na začátku celkové analýzy jsem po předešlé domluvě obdržela od několika zaměstnanců z podniku sepsaný dokument s dvaceti sedmi kroky, jak probíhá komplexní zakázka podnikem – **metoda získávání dat analýzou dokumentů**. Tento dokument mi pomohl k zorientování se s řešenou problematikou, lehké seznámení s daným podnikem, ale i základní náhled na jednotlivé procesy podniku a vytipování hlavních procesů komplexní zakázky – studie zákazníka, příprava zakázky a projektu, realizační část a finalizace. Tyto informace byly neúplné a bylo třeba je mnohem důkladněji rozvést, využít několik metod, aby bylo dosaženo úplnosti všech zkoumaných procesů. V tom mi pomohl hlavní zdroj sběru dat využitím **metody získávání dat pomocí interview**, konkrétně jsem pro účely výzkumu využila **skupinové semistrukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci**.

Na základě vytipování hlavních procesů komplexní zakázky byli vybráni i klíčoví zaměstnanci podle jejich účasti a spojitosti s procesy, kteří se budou účastnit jednotlivých skupinových rozhovorů, přehledně vyobrazeno na následujícím obrázku, včetně data konání a konkrétní řešené oblasti.



Obr. 13: Harmonogram schůzek

(Vlastní zpracování)

Skupinové rozhovory byli semistrukturované, tedy částečně řízené a vedeny ve volném myšlenkovém pochodu, během kterého mě zaměstnanci seznamovali formou vyprávění s procesy, základními charakteristikami procesu (vstupy, výstupy, vlastníci procesu, jednotlivé činnosti procesu aj.) a o jejich zapojení do procesu (jednotlivé činnosti

v rámci procesu a jejich pracovní náplň v podniku). Díky formě volných otázek byla využita i vzájemná interakce skupiny a výměna názorů.

Na začátku každé schůzky jsem měla připravenou strukturu rozhovorů – rámcový scénář (návod) včetně připravených otázek, které byly pokládány v průběhu rozhovorů. Důležité bylo hlídání, zda se zúčastnění neodchýlili od daného tématu, v tom případě bylo nutné navést dotazované zpět k hlavním otázkám rozhovoru, doplňované o otázky typu:

- Jaké činnosti v rámci procesu vykonáváte a kdo kromě Vás do procesu vstupuje?
- Jak funguje a probíhá vzájemná koordinace a komunikace mezi Vámi?
- S kým spolupracujete na dílčích činnostech konkrétního procesu?
- Jakým způsobem si předáváte informace nebo případně změny s ostatními členy?
- Kde se v procesu často objevují chyby či nedostatky?

Rozhovory byly nahrávány na diktafon pro lepší zaznamenání dat a všechny tyto záznamy byly pořízeny se souhlasem zaměstnanců pro výzkumné účely, dále jsem si průběžně zaznamenávala důležité body z rozhovorů či zapisovala neobvyklé situace na papír.

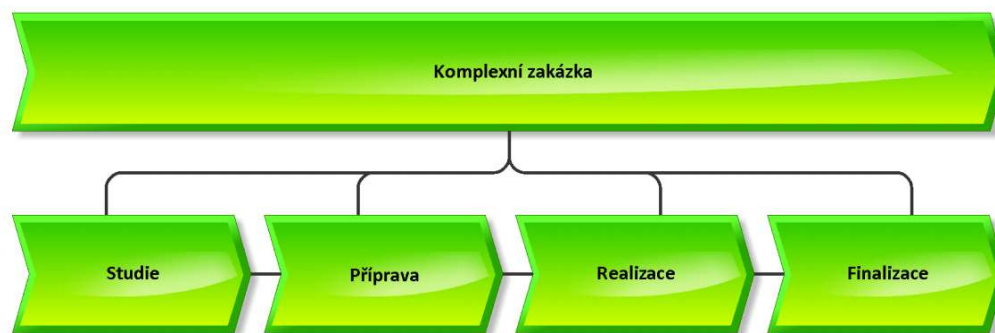
V průběhu výzkumu jsem využila i **metodu získávání dat pomocí zúčastněného a nezúčastněného pozorování**, při které se odhalily různé střety zaměstnanců, neschopnost komunikace a naslouchání, což vede k dalším problémům v podniku.

## 2.3 Modelování procesů

Díky tomu, že je chování dané společnosti výrazně zákaznický orientováno, odvíjí se od toho i její procesy. V této kapitole proto představím a popíšu všechny procesy týkající se komplexní zakázky z hlediska jejich důležitosti a účelu na **hlavní, řídicí a podpůrné**.

### Hlavní procesy

Mezi hlavní procesy patří **studie, příprava, realizace a finalizace** komplexní zakázky. Tyto procesy jsou klíčové v organizaci a vzniká zde přidaná hodnota pro zákazníka.



Obr. 14: MTPH komplexní zakázky  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Řídící procesy

Tyto procesy jsou úzce spjaty se strategií společnosti a pomáhají podniku k dosažení jejich cílů. Najdeme zde **marketing**, který zastřešuje péči o zákazníka, akvizice, sponzoring, ale i zpětnou vazbu a spokojenost, **strategické řízení**, pod nímž se skrývá mapování trhu a analýza vnitřního a vnějšího prostředí, plánování rozvoje, stanovování cílů, **řízení výkonnosti společnosti**, pomocí finančních a nefinančních ukazatelů, návratnosti investic, rentabilitě zakázek, **inovace** produktů a služeb společnosti a **řízení změn** včetně jejich implementace.

### Podpůrné procesy

V podpůrných procesech najdeme procesy, které napomáhají hlavním procesům, ale i procesům řídicím, avšak nepřidávají přímou hodnotu pro zákazníka. Jsou nutné k řádnému fungování organizace. V podniku jsou to procesy **dokumentace a administrativa, personalistika, mzdy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, informační systém a jeho správa, provoz a servis vozidel, podpora zákazníků a servis**, včetně profylaktických prohlídek.

## 2.4 Procesní mapa

Celá tato kapitola se věnuje podrobnému popisu procesní mapy komplexní zakázky, přehledně členěných do jednotlivých podkapitol podle hlavních procesů – **studie, příprava, realizace, finalizace**. Každý proces je postupně zmapován do detailů pomocí **slovního popisu, vizualizace diagramem eEPC a RASCI matice** k přiblížení, kdo je, za jaký proces zodpovědný, kdo proces schvaluje, kdo o procesu rozhoduje, kdo

spolupracuje na vykonání určitého procesu, kdo konzultuje daný proces nebo kdo informuje či je informován o konkrétním procesu.

### **2.4.1 Studie**

Proces komplexní zakázky začíná fází studie zákazníka. Jestliže se jedná o stávajícího zákazníka, který s podnikem již spolupracuje/spolupracoval, je tato fáze procesně jednodušší. Pokud se však jedná o nového zákazníka, který s podnikem navázal kontakt poprvé, je potřeba zákazníka poznat a probrat s ním podmínky spolupráce.

V začátku procesu proběhne vždy schůzka se zákazníkem, kde zákazník sdělí projekčnímu týmu svou vizi daného projektu (prodejny, řeznictví apod.). Na této schůzce proběhne i zaměření prostor, které bude sloužit jako podklad pro nacenění projekčních činností a pro tvorbu základního dispozičního řešení.

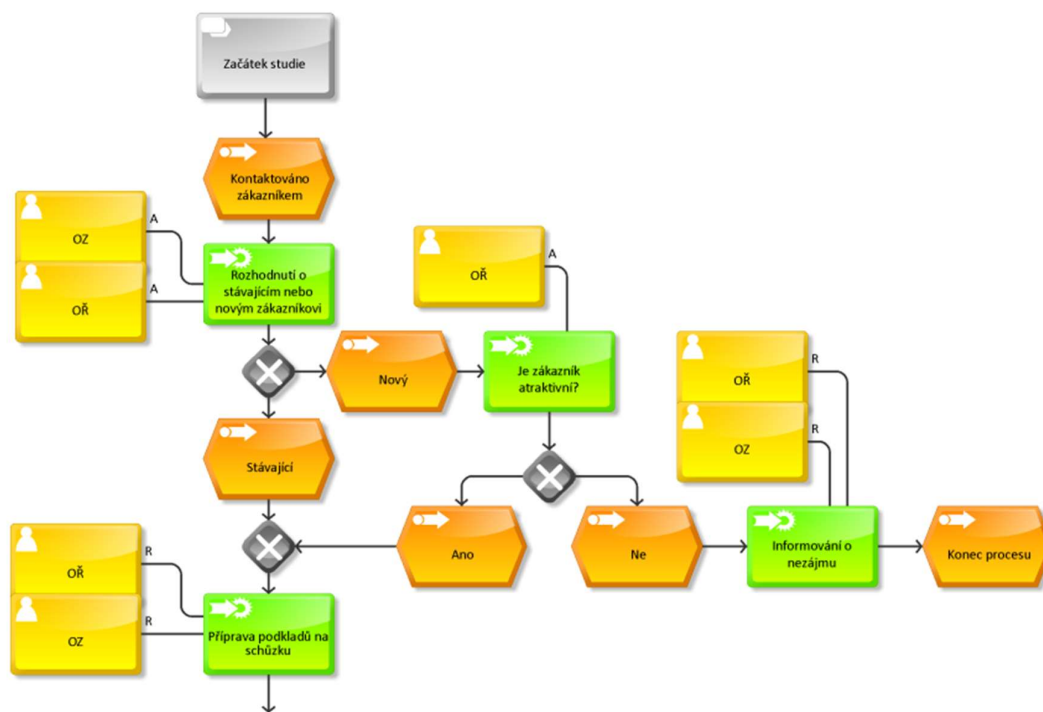
Studie končí v momentě, kdy zákazník odsouhlasí základní dispoziční řešení.

#### **2.4.1.1 Prvotní kontakt od zákazníka**

##### **Popis procesu**

Komplexní zakázka začíná kontaktováním obchodního ředitele/obchodního zástupce zákazníkem. Hned na začátku celého procesu se rozhodne, zda se jedná o stávajícího zákazníka nebo o nového zákazníka. Stávající zákazník je podniku známý, většinou je s podnikem dlouhodobě v kontaktu nebo s ním dlouhodobě spolupracuje. U nového zákazníka provádí obchodní ředitel analýzu, zda je zákazník pro podnik atraktivní a zda s ním naváže podnik spolupráci, či ho informuje o nezájmu. Jestliže jde o atraktivního nového zákazníka nebo o dlouhodobého stávajícího zákazníka, připraví si obchodní ředitel/obchodní zástupce podklady na osobní schůzku se zákazníkem pro následující spolupráci.

## Vizualizace procesu



Obr. 15: Diagram eEPC procesu „Prvotní kontakt od zákazníka“ – Studie 1/4  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

Tab. 1: RASCI matice procesu „Prvotní kontakt od zákazníka“ - Studie 1/4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ
Rozhodnutí o stávajícím nebo novým zákazníkovi	A	A
Je zákazník atraktivní?	A	-
Informování o nezájmu	R	R
Příprava podkladů na schůzku	R	R

### 2.4.1.2 Osobní schůzka se zákazníkem

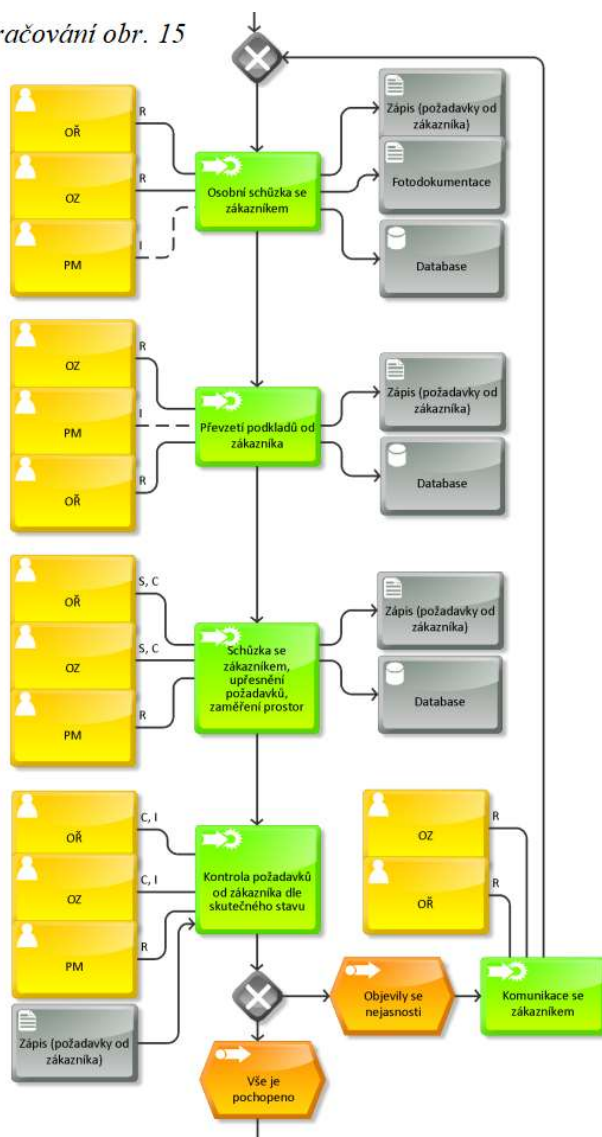
#### Popis procesu

Jakmile jsou hotové podklady, domluví si obchodní ředitel/obchodní zástupce osobní schůzku se zákazníkem na firmě nebo u zákazníka. Na této schůzce se projednávají požadavky od zákazníka, rozsah zakázky nebo předběžné termíny. Vytváří se i potřebná

fotodokumentace pro designéry pro vyhotovení budoucích výkresů. O všem je informován projektový manažer dané zakázky. Ten zaměří stávající prostor a se zákazníkem upřesňuje jeho požadavky. Vše komunikuje s obchodním ředitelem/obchodním zástupcem a zapisuje do databáze. Společně se pak obchodní ředitel/obchodní zástupce a projektový manažer pobaví a zkonzultují spolu požadavky, které ze schůzek od zákazníka mají. Pokud některé informace nesedí nebo se odhalily nejasnosti, obchodní ředitel/obchodní zástupce tyto nejasnosti opět projedná.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 15*



**Obr. 16: Diagram eEPC procesu „Osobní schůzka se zákazníkem“ – Studie 2/4**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



## RASCI matice

**Tab. 2: RASCI matice procesu „Osobní schůzka se zákazníkem“ – Studie 2/4**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM
Osobní schůzka se zákazníkem a způsob získávání podkladů	R	R	I
Převzetí podkladů od zákazníka	R	R	I
Schůzka se zákazníkem, upřesnění požadavků, zaměření prostor	S, C	S, C	R
Kontrola požadavků od zákazníka dle skutečného stavu	C, I	C, I	R
Komunikace se zákazníkem	R	R	-

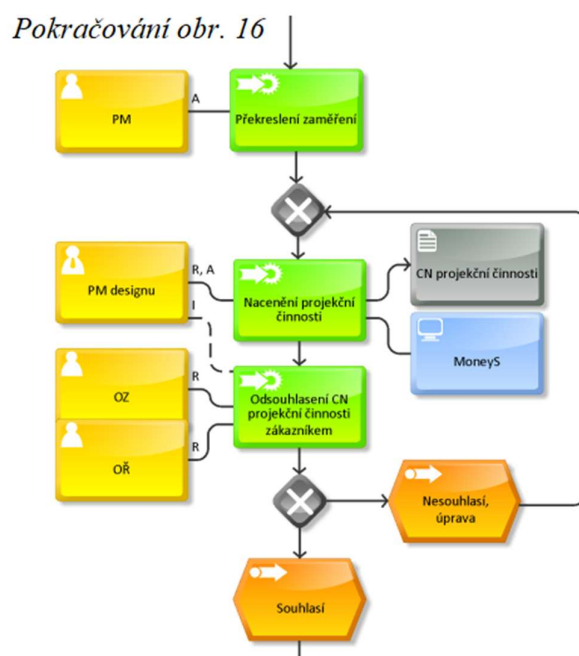
### 2.4.1.3 Nacení projekční činnosti

#### Popis procesu

Pokud je vše pochopeno, tedy všechny požadavky od zákazníka sedí, projektový manažer překreslí zaměření. V podniku funguje nepsané pravidlo: Ten, kdo zaměřuje prostory, překresluje zaměření. Díky tomu nedochází k možným chybám.

Když je překresleno zaměření, projektový manažer designu podle výkresu nacení, kolik bude stát projekční činnost podniku a vytvoří tak cenovou nabídku na projekční činnost, kterou vyhotoví v softwaru MoneyS. Tato nabídka pak putuje k zákazníkovi na odsouhlasení, pokud zákazník nesouhlasí, nabídka se upravuje. Pokud však zákazník souhlasí, znamená to, že od této chvíle je činnost podniku placená.

## Vizualizace procesu



**Obr. 17: Diagram ePC procesu „Nacenění projekční činnosti“ – Studie 3/4**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 3: RASCI matice procesu „Nacenění projekční činnosti“ – Studie 3/4**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM projekce	PM designu
Překreslení zaměření	-	-	A	A
Nacenění projekční činnosti	-	-	-	R, A
Odsouhlasení CN projekční činnosti zákazníkem	R	R	-	I

### 2.4.1.4 Tvorba základního dispozičního řešení

#### Popis procesu

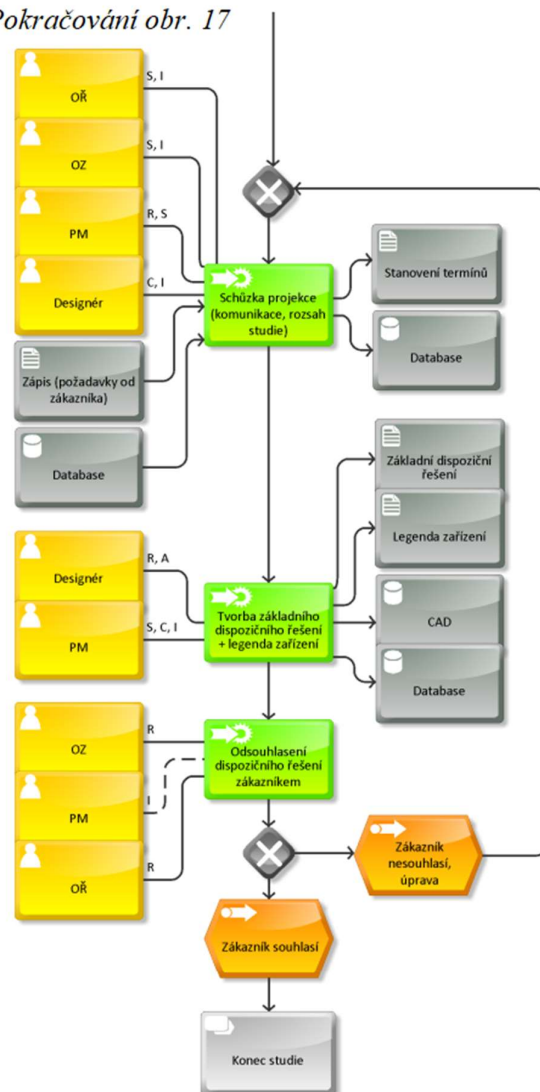
Poprvé se v rámci komplexní zakázky objeví schůzka týmu včetně designéra, který bude na zakázce pracovat. Schůzka nemusí probíhat v zasedací místnosti a trvat hodiny, hlavním smyslem schůzky je správné a podrobné zadání od projektového manažera, který zodpovídá za zaměření, aby designér měl dostatek informací pro tvorbu základního

dispozičního řešení a legendu zařízení. Za tyto týmové schůzky je zodpovědný daný projektový manažer zakázky a měl by dbát jejich dodržování, protože komunikace je hlavním pilířem a mnohdy byla tato komunikace kámen úrazu.

Jakmile vytvoří designér základní dispoziční řešení a legendu zařízení, zasílá tyto dokumenty obchodní ředitel/obchodní zástupce zákazníkovi na odsouhlasení. Pokud zákazník nesouhlasí, je nutná úprava. Jestliže je vše v pořádku a zákazník souhlasí, může započít druhá fáze komplexní zakázky – příprava.

### Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 17*



**Obr. 18: Diagram eEPC procesu „Tvorba základního dispozičního řešení“ – Studie 4/4**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

Tab. 4: RASCI matice procesu „Tvorba základního dispozičního řešení“ – Studie 4/4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	Designér
Schůzka projekce (komunikace, rozsah studie)	S, I	S, I	R, S	C, I
Tvorba základního dispozičního řešení + legenda zařízení	-	-	S, C, I	R, A
Odsouhlasení dispozičního řešení zákazníkem	R	R	I	-

### 2.4.2 Příprava

Jakmile jsou podmínky spolupráce nastaveny, zákazník souhlasí s cenovou nabídkou projekčních činností a je odsouhlaseno i základní dispoziční řešení, může proběhnout druhá fáze komplexní zakázky – příprava.

Mezi koncem studie a začátkem přípravy může uběhnout větší časový horizont, zpravidla i několik měsíců. Zákazník v první fázi poptává cenu projektu a vizualizace, a to delší dobu před termínem, než kdy má v plánu realizaci prodejny a její otevření.

Přípravná fáze je důležitá hlavně z hlediska vytváření projektové dokumentace dané zakázky a vytvoření cenových nabídek pro zákazníka. Jakmile je vyhotovená dokumentace pro provedení stavby a montáže, můžou se na základě vytvořených výkresových dokumentací začít naceňovat jednotlivé skupiny poskytovaných služeb – regálový systém, truhlářina, osvětlení, doplňky, grafika a zařízení.

Jednotlivé cenové nabídky se po vyhotovení postupně zasílají zákazníkovi na odsouhlasení. Jestliže zákazník s nabídkou souhlasí, podepíše objednávku, přiloženou k cenové nabídce (případně napíše e-mail), kde se následně tyto podepsané závazné objednávky spojí do zálohové faktury a zašlou zákazníkovi k zaplacení. Fáze přípravy končí v momentě, kdy zákazník zaplatí zálohovou fakturu.

#### 2.4.2.1 Zahájení přípravy

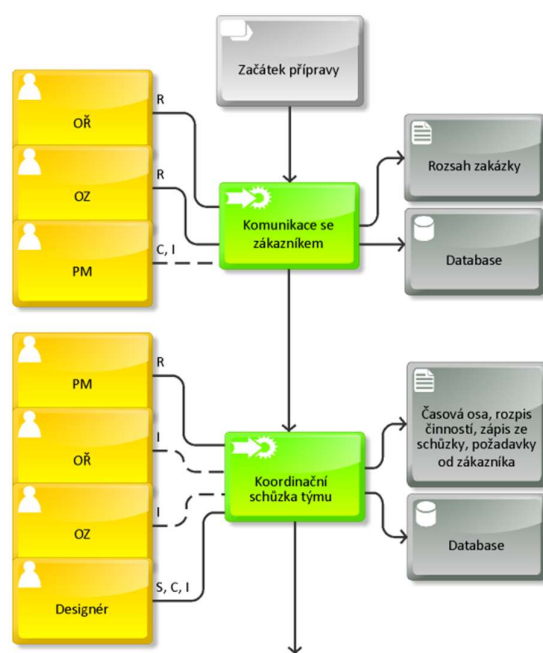
##### Popis procesu

Jakmile dojde k finálnímu odsouhlasení naceněného dispozičního řešení – studie, můžeme zahájit druhou fázi – přípravu.

Obchodní ředitel/obchodní zástupce je neustále v kontaktu se zákazníkem. Jakmile dá zákazník povel pro spuštění začátku přípravy, informuje obchodní ředitel/obchodní zástupce svého projektového manažera. Projednává se rozsah zakázky, termíny i požadavky a vše je zaznamenáno do databáze.

Následuje v pořadí již druhá schůzka týmu pod vedením projektového manažera, opět za účasti designérů, avšak bez povinné účasti obchodního ředitele/obchodního zástupce, ti jsou o průběhu této schůze pouze informováni. Rozebírá se časová osa – termíny, rozpis činností jednotlivých členů týmu a potřebné dokumenty.

### Vizualizace procesu



Obr. 19: Diagram eEPC procesu „Zahájení přípravy“ – Příprava 1/9  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### RASCI matice

Tab. 5: RASCI matice procesu „Zahájení přípravy“ – Příprava 1/9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	Designér
Komunikace se zákazníkem	R	R	C, I	-
Koordinační schůzka týmu	I	I	R	S, C, I

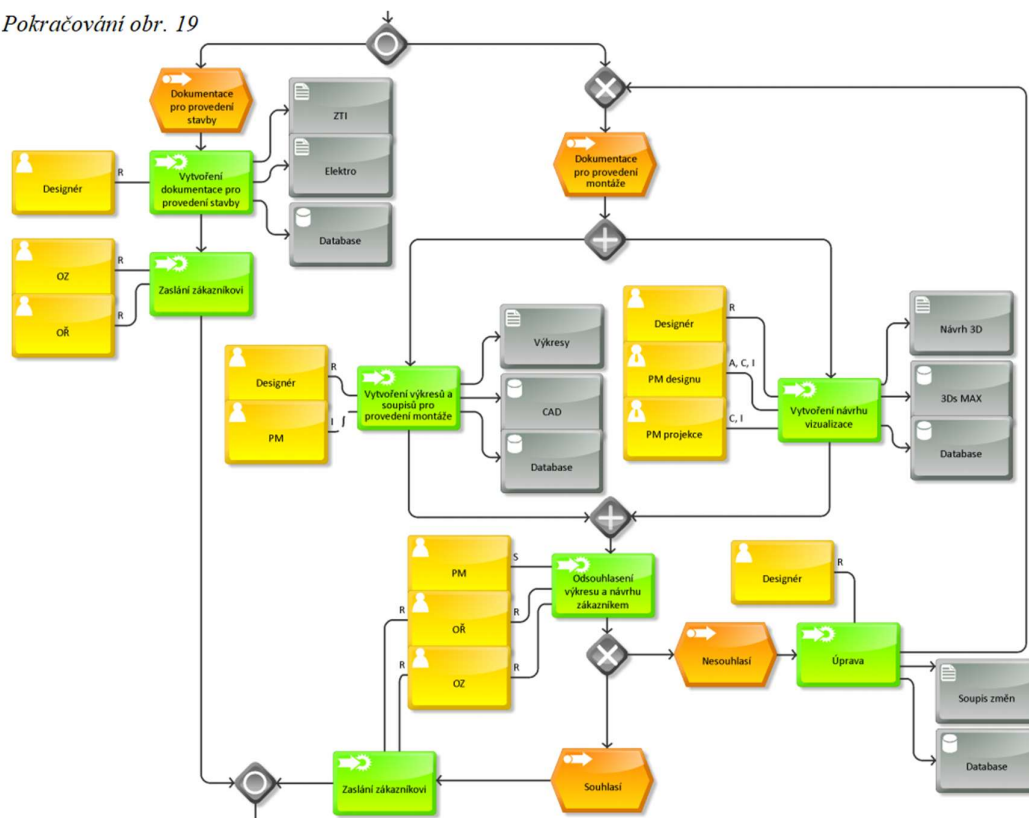
### 2.4.2.2 Vytvoření dokumentace pro provedení stavby a montáže

#### Popis procesu

Na základě předešlé koordinační schůzky týmu vytváří designér ve spolupráci s projektovými manažery dokumentaci pro provedení stavby (ZTI – rozvod vody a odpadů, elektro, vzduchotechnika) a dokumentaci pro provedení montáže, která může být ještě upravená podle požadavků zákazníka. Vyhotovenou dokumentaci následně odesílá obchodní ředitel/obchodní zástupce zákazníkovi.

#### Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 19*



**Obr. 20: Diagram eEPC procesu „Vytvoření dokumentace pro provedení stavby a montáže“ – Příprava 2/9**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 6: RASCI matice procesu „Vytvoření dokumentace pro provedení stavby a montáže“ – Příprava 2/9**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM projekce	PM designu	Designér
Vytvoření dokumentace pro provedení stavby	-	-	-	-	R
Zaslání zákazníkovi	R	R	-	-	-
Vytvoření výkresů a soupisů pro provedení montáže	-	-	I	I	R
Vytvoření návrhu vizualizace	-	-	C, I	A, C, I	R
Odsouhlasení výkresu a návrhu zákazníkem	R	R	S	S	-
Úprava	-	-	-	-	R
Zaslání zákazníkovi	R	R	-	-	-

### 2.4.2.3 Nacení regálového systému

#### Popis procesu

Na základě odsouhlasené dokumentace zákazníkem kontaktuje designér ve spolupráci s projektovým manažerem subdodavatele o nacení regálového systému. Designér jej kontaktuje sám z několika důvodů. Hlavním důvodem je, že sám vytváří potřebnou dokumentaci pro nacení regálového systému pro subdodavatele a nejvíce se ve výkresech vyzná, proto i komunikuje sám designér napřímo se subdodavatelem. Pokud je designérovi něco nejasné, kontaktuje obchodního ředitele/obchodního zástupce, jednají se o techničtější informaci, komunikuje s projektovým manažerem.

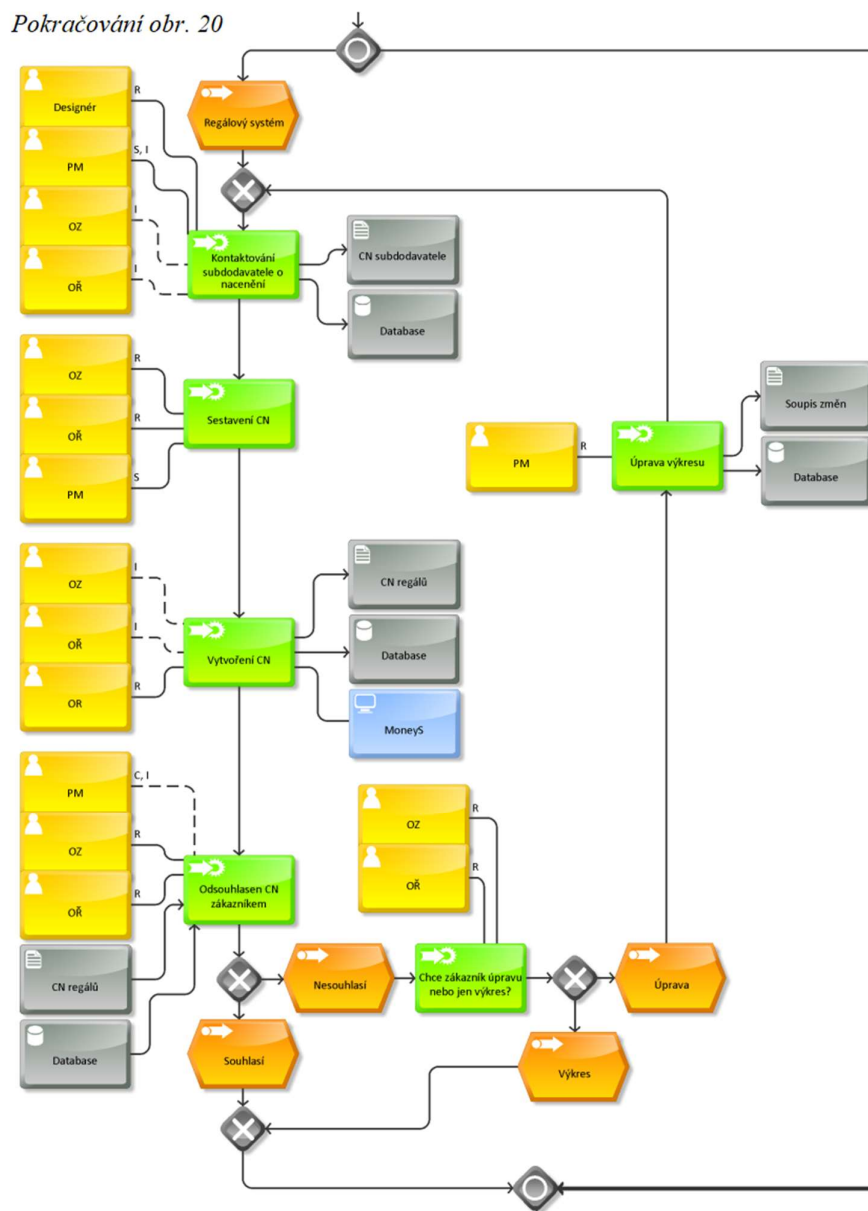
Designér přijatou cenovou nabídku na regálový systém vystavenou od subdodavatele přeposílá obchodnímu řediteli/obchodnímu zástupci. Ten po sestavení cenové nabídky na regálový systém zasílá dokument obchodnímu referentovi, který vytváří cenovou nabídku na regálový systém, včetně marží, dopravy a instalace podle cen dohodnutých po předešlé domluvě s obchodním ředitelem/obchodním zástupcem.

Takto hotovou cenovou nabídku na regálový systém zasílá obchodní ředitel/obchodní zástupce zákazníkovi na odsouhlasení. Je pravidlem, že se cenová nabídka v průběhu celé

zakázky minimálně jednou upravuje kvůli klientským změnám – zákazník požaduje úpravu dispozice, množství apod. a na základě úpravy se mění i cenová nabídka.

Zákazník si může regálový systém popsat sám, pokud se mu cena zdá vysoká nebo má již sjednaného vlastního dodavatele, v tom případě zákazník platí pouze výkresovou dokumentaci regálového systému.

## Vizualizace procesu



Obr. 21: Diagram ePC procesu „Nacenění regálového systému“ – Příprava 3/9  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



## RASCI matice

Tab. 7: RASCI matice procesu „Nacenění regálového systému“ – Příprava 3/9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	Designér	OR
Kontaktování subdodavatele o nacenění	I	I	S, I	R	-
Sestavení CN	R	R	S	-	-
Vytvoření CN	I	I	-	-	R
Odsouhlasení CN zákazníkem	R	R	C, I	-	-
Chce zákazník úpravu nebo jen výkres?	R	R	-	-	-
Úprava výkresu	-	-	R	-	-

### 2.4.2.4 Nacenění truhlařiny

#### Popis procesu

Nacenění truhlařiny funguje na stejném principu jako nacenění regálového systému. Procesy i zainteresované osoby jsou neměnné.

Vzhledem k zakázkové výrobě truhlářských výrobků je zde potřeba důkladnější komunikace mezi designérem a subdodavatelem truhlařiny. Zakázka je vytvářena zákazníkovi na míru, proto se zde musí brát v potaz i drobné detaily a dbát zvýšené opatrnosti.

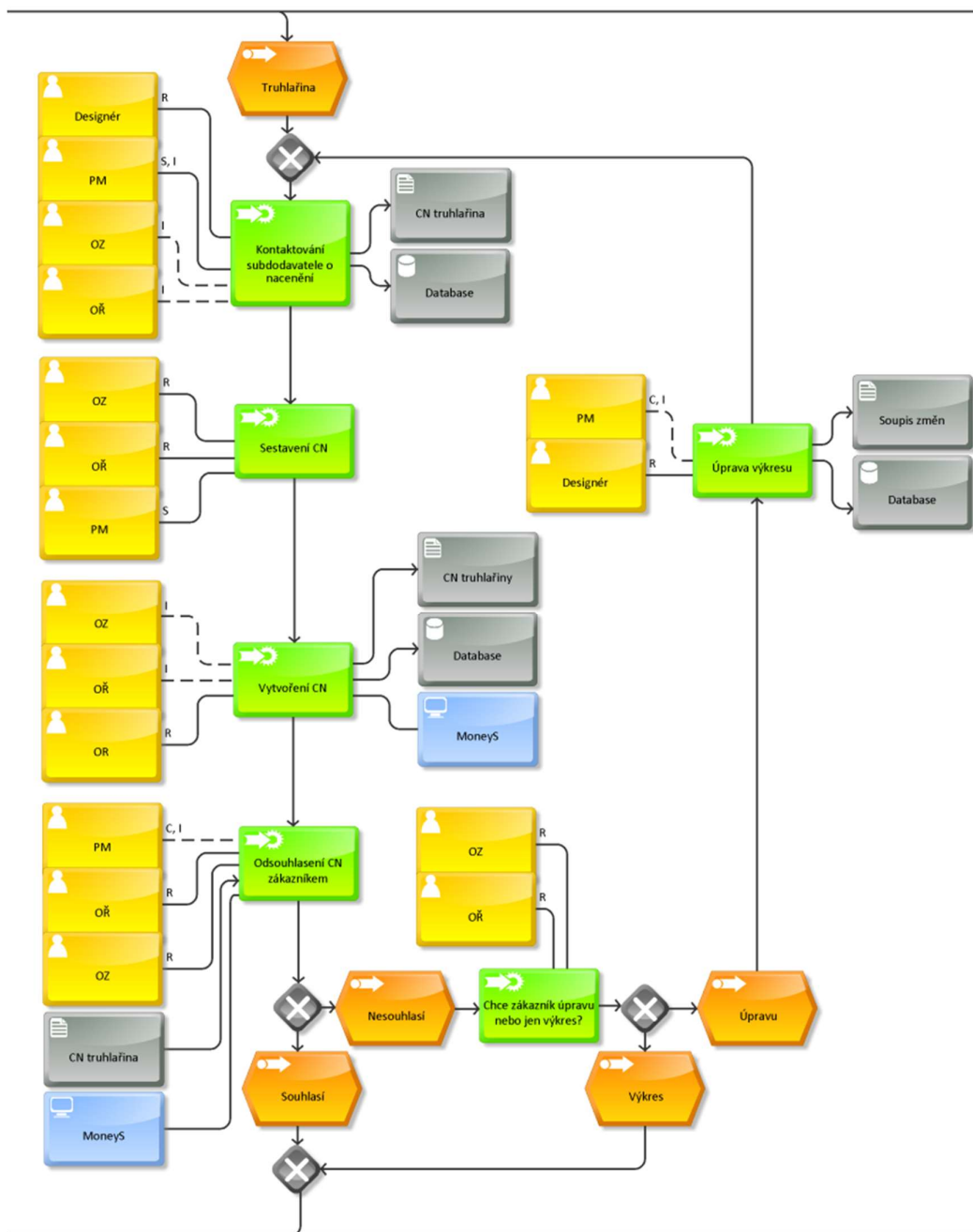
Jakmile subdodavatel zašle vytvořenou cenovou nabídku na truhlařinu designérovi, přeposílá ji designér obchodnímu řediteli/obchodnímu zástupci na sestavení cenové nabídky a cenových hladin, která dále putuje k obchodnímu referentovi, který vytvoří cenovou nabídku v účetním programu MoneyS. Vystavenou cenovou nabídku na truhlařinu včetně marže, dopravy a instalace předává obchodní referent zpět obchodnímu řediteli/obchodnímu zástupci k zaslání zákazníkovi na odsouhlasení.

I zde je cenová nabídka minimálně jednou upravována, k čemuž opět dochází kvůli klientským změnám.

Jestliže si zákazník bude truhlářinu poptávat sám u jiného dodavatele, platí si pouze výkresovou dokumentaci truhlářiny.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 21*



Obr. 22: Diagram eEPC procesu „Nacenění truhlářiny“ – Příprava 4/9  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 8: RASCI matice procesu „Nacenění truhlařiny“ – Příprava 4/9**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	Designér	OR
Kontaktování subdodavatele o nacenění	I	I	S, I	R	-
Sestavení CN	R	R	S	-	-
Vytvoření CN	I	I	-	-	R
Odsouhlasení CN zákazníkem	R	R	C, I	-	-
Chce zákazník úpravu nebo jen výkres?	R	R	-	-	-
Úprava výkresu	-	-	C, I	R	-

### 2.4.2.5 Nacenění osvětlení

#### Popis procesu

U naceňování osvětlení jsou procesy stejné jako v případě naceňování regálového systému či truhlařiny, avšak je zde několik změn v rolích. Na rozdíl od předešlých dvou procesů, osvětlení patří společně s grafikou a doplňky do skupiny poskytovaných služeb, za jejichž chod má zodpovědnost projektový manažer designu. Ten má na starost jejich dostupnost, skladování, objednávání i nastavování cenových hladin.

V procesu je vidět, že designér kontaktuje subdodavatele o nacenění osvětlení podle soupisu osvětlení nebo podle výkresové dokumentace, v tom případě vytvoří subdodavatel soupis osvětlení podle výkresu, a zasílá zpět jejich vystavenou cenovou nabídku na osvětlení designérovi. Vše pod drobnohledem projektového manažera designu.

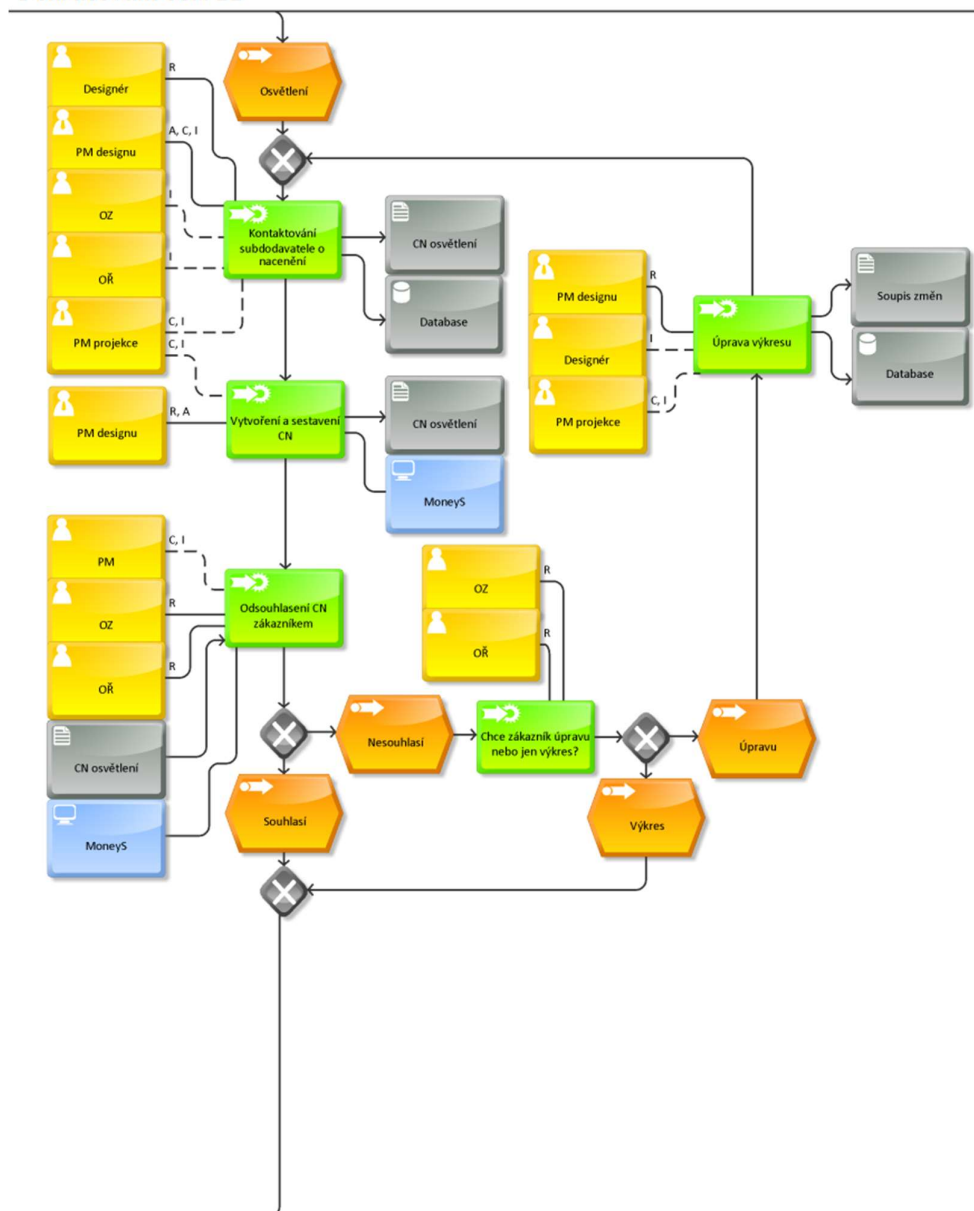
Designér následně po obdržení cenové nabídky od subdodavatele zasílá tento dokument projektovému manažerovi designu, který podle soupisu sestavuje a vytváří cenovou nabídku na osvětlení, včetně marží, dopravy a instalace osvětlení.

V případě, že se jedná o zakázku projektového manažera projekce, má zde projektový manažer projekce roli pouze konzultační či informativní.

Jakmile je cenová nabídka na osvětlení vystavená, zasílá ji projektový manažer designu obchodnímu řediteli/obchodnímu zástupci, který ji po překontrolování přepośle zákazníkovi na odsouhlasení. Zákazník buď souhlasí, chce úpravu či požaduje pouze výkresovou dokumentaci.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 22*



**Obr. 23: Diagram eEPC procesu „Nacenění osvětlení“ – Příprava 5/9**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 9: RASCI matice procesu „Nacenění osvětlení“ – Příprava 5/9**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM projekce	PM designu	Designér
Kontaktování subdodavatele o nacenění	I	I	C, I	A, C, I	R
Vytvoření a sestavení CN	-	-	C, I	R, A	-
Odsouhlasení CN zákazníkem	R	R	C, I	C, I	-
Chce zákazník úpravu nebo jen výkres?	R	R	-	-	-
Úprava výkresu	-	-	C, I	R	I

### 2.4.2.6 Nacenění doplňků

#### Popis procesu

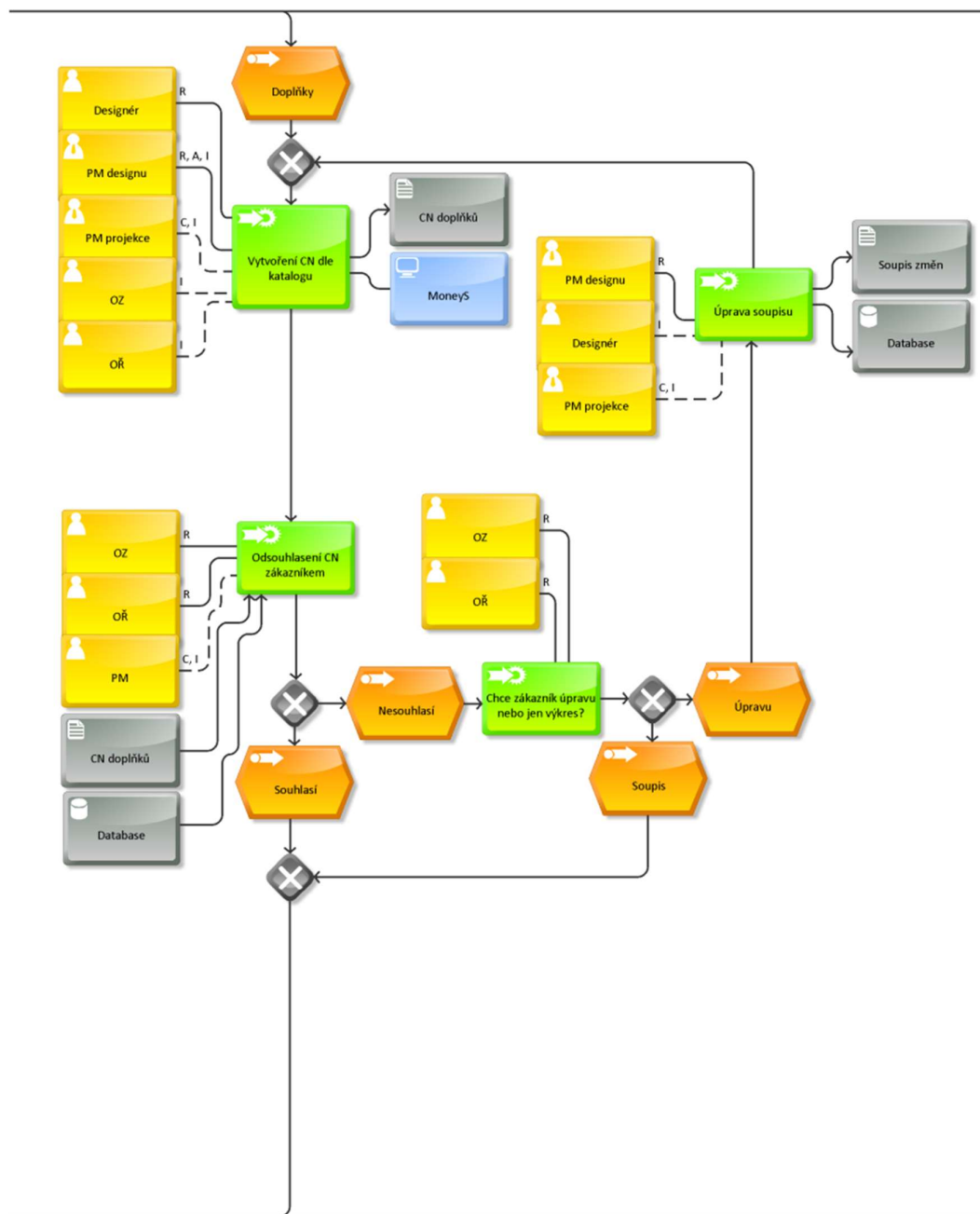
Při procesu naceňování doplňků sestaví designér soupis doplňků podle výkresové dokumentace a tento soupis zasílá projektovému manažerovi designu. Ten podle katalogu doplňků sestavuje a vytváří cenovou nabídku na doplňky.

I v případě, že se jedná o zakázku projektového manažera projekce, má projektový manažer projekce roli pouze konzultační či informativní, jako v případě naceňování osvětlení.

Vystavenou cenovou nabídku na doplňky zasílá projektový manažer designu obchodnímu řediteli/obchodnímu zástupci. Ten zasílá tuto nabídku zákazníkovi na odsouhlasení s přiloženým katalogem doplňků. Zákazník s cenovou nabídkou na doplňky může souhlasit, požadovat úpravu nebo chtít pouze výkres.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 23*



**Obr. 24: Diagram eEPC procesu „Nacenění doplňků“ – Příprava 6/9**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 10: RASCI matice procesu „Nacenění doplňků“ – Příprava 6/9**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM projekce	PM designu	Designér
Vytvoření CN dle katalogu	I	I	C, I	R, A, I	R
Odsouhlasení CN zákazníkem	R	R	C, I	C, I	-
Chce zákazník úpravu nebo jen výkres?	R	R	-	-	-
Úprava soupisu	-	-	C, I	R	I

### 2.4.2.7 Nacenění grafiky

#### Popis procesu

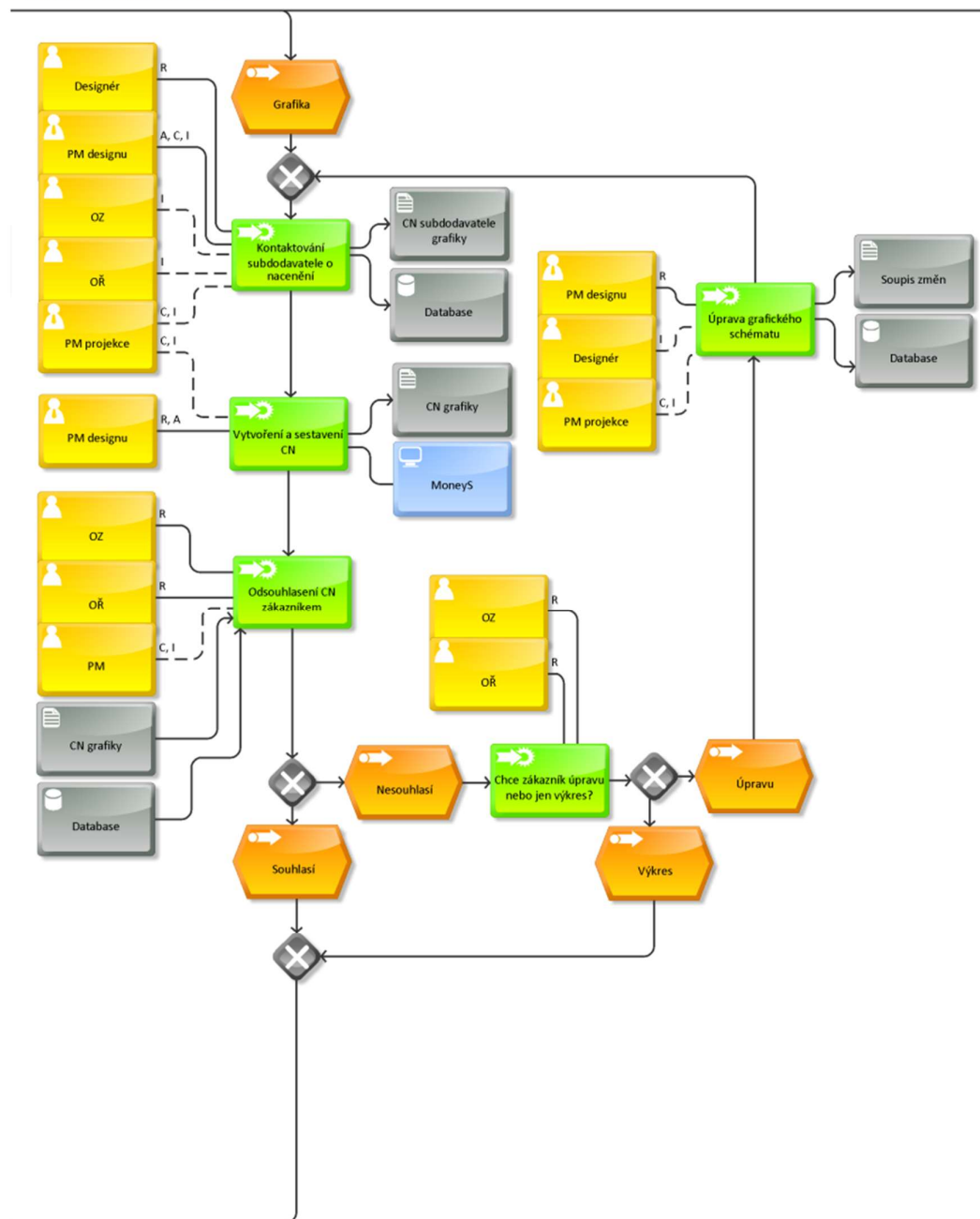
Proces nacenění grafiky (in-store komunikace – 3D písmena, řezaná a tištěná grafika lepená na stěny) je obdobný jako proces nacenění osvětlení. Role i procesy jsou neměnné.

Designér zasílá subdodavateli grafiky grafické schéma, na základě kterého subdodavatel vytváří cenovou nabídku na grafiku (naceňování grafiky nelze unifikovat – nápisy nestojí vždy stejně, ale jsou závislé na velikosti použité plotny), kterou designér přeposílá projektovému manažerovi designu.

Podle cenové nabídky na grafiku od subdodavatele sestavuje a vytváří projektový manažer designu cenovou nabídku na grafiku pro zákazníka, včetně marže, dopravy i instalace, kterou zasílá obchodnímu řediteli/obchodnímu zástupci a ten ji přepošle zákazníkovi na odsouhlasení. I v tomto případě zákazník buď souhlasí, požaduje úpravu nebo chce jen výkres (grafické schéma). Často se stává, že se cenová nabídka během zakázky upravuje podle požadavků zákazníka či designéra.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 24*



**Obr. 25: Diagram eEPC procesu „Nacenění grafiky“ – Příprava 7/9**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



## RASCI matice

Tab. 11: RASCI matice procesu „Nacenění grafiky“ – Příprava 7/9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM projekce	PM designu	Designér
Kontaktování subdodavatele o nacenění	I	I	C, I	A, C, I	R
Vytvoření a sestavení CN	-	-	C, I	R, A	-
Odsouhlasení CN zákazníkem	R	R	C, I	C, I	-
Chce zákazník úpravu nebo jen výkres?	R	R	-	-	-
Úprava grafického schématu	-	-	C, I	R	I

### 2.4.2.8 Nacenění zařízení

#### Popis procesu

Na rozdíl od předchozích procesů naceňování poskytovaných služeb viz nacenění regálového systému, nacenění osvětlení, nacenění doplňků apod., probíhá při nacenění zařízení schůzka ohledně zařízení a montáže s klíčovými zaměstnanci. Tato schůzka je důležitá a nezbytná, protože zařízení je nejdražší položka v zakázce a nejsložitější, musí být objednáno co nejdříve. Důležitým bodem schůzky je i samotná montáž zařízení (zda se zařízení vejde do prodejny a náročnost montáže).

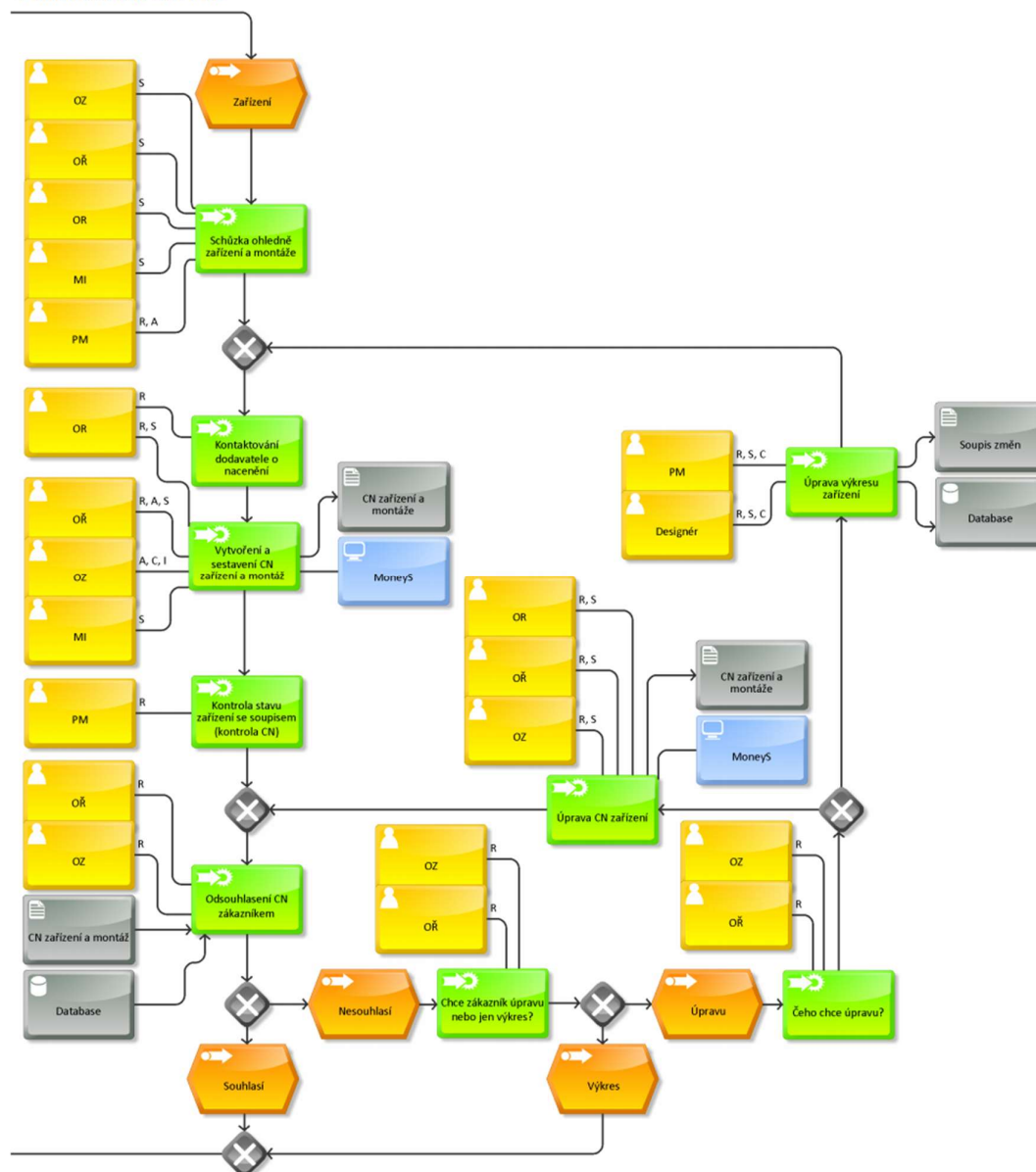
Jakmile proběhne tato schůzka, může obchodní referent kontaktovat dodavatele o nacenění. Na základě nabídek od dodavatelů vytváří a sestavuje obchodní ředitel ve spolupráci s obchodním referentem cenovou nabídku na zařízení, včetně montáže. Zde je důležitý rozdíl v rolích obchodního ředitele a obchodního zástupce. Obchodní zástupce zde nevytváří a nesestavuje cenovou nabídku na zařízení. Zrovna tak i schválení cen musí proběhnout rovněž obchodním ředitelem.

Ještě před odesláním vystavené cenové nabídky na zařízení zákazníkovi překontroluje projektový manažer dané zakázky soupis zařízení s vytvořenou nabídkou, aby zde nedošlo k případným chybám. Jestliže je vše v pořádku a soupis sedí s cenovou nabídkou, může obchodní ředitel/obchodní zástupce zasílat cenovou nabídku na zařízení, včetně montáže, zákazníkovi na odsouhlasení.

Zákazník buďto odsouhlasí cenovou nabídku na zařízení, chce pouze výkres nebo požaduje úpravu. Zde se nabízí dvě varianty úpravy nabídky – úprava celkové ceny cenové nabídky určitou slevou nebo úprava výkresu zařízení (množství, rozměry aj.) a následně tedy vytvoření nové cenové nabídky podle výkresu.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 25*



Obr. 26: Diagram eEPC procesu „Nacenění zařízení“ – Příprava 8/9  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 12: RASCI matice procesu „Nacenění zařízení“ – Příprava 8/9**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	Designér	OR	MI
Schůzka ohledně zařízení a montáže	S	S	R, A	-	S	S
Kontaktování dodavatele o nacenění	-	-	-	-	R	-
Vytvoření a sestavení CN zařízení a montáže	R, A, S	A, C, I	-	-	R, S	S
Kontrola stavu zařízení se soupisem (kontrola CN)	-	-	R	-	-	-
Odsouhlasení CN zákazníkem	R	R	-	-	-	-
Chce zákazník úpravu nebo jen výkres?	R	R	-	-	-	-
Čeho chce úpravu?	R	R	-	-	-	-
Úprava výkresu zařízení	-	-	R, S, C	R, S, C	-	-
Úprava CN zařízení	R, S	R, S	-	-	R, S	-

### 2.4.2.9 Závazné objednání zákazníkem

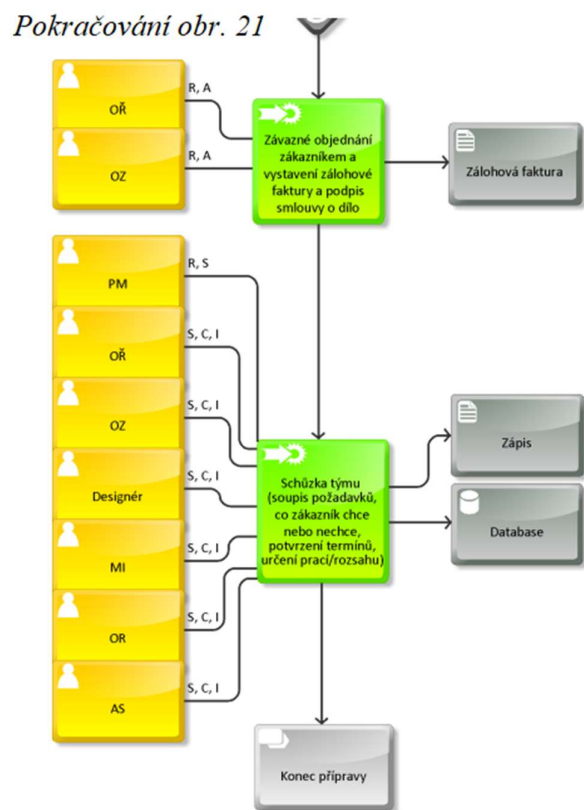
#### Popis procesu

Jakmile jsou odsouhlaseny všechny cenové nabídky zákazníkem (neprobíhá současně, např. zákazník objedná zařízení a po týdnu až truhlařinu) a podepsány veškeré objednávky, přiložené k jednotlivým cenovým nabídkám, a zaslány zpět obchodnímu řediteli/obchodnímu zástupci (případně písemná objednávka mailem), zasílá se zákazníkovi vyhotovená zálohová faktura, která jakmile je zaplacená, může se začít objednávat zboží.

Následně po podpisu svolává projektový manažer schůzku týmu, kde se znovu konzultují požadavky zákazníka, projednává se rozsah zakázky, potvrdí se termíny a vytvoří se harmonogram zakázky. Této schůzky jsou přítomni všichni, kteří mají s konkrétní zakázkou spojitost a spolupracují na ní, aby byli všichni zainteresovaní řádně

informování, důležitou osobou je zde manažer instalace, který se dozvídá termíny a může začít s přípravou instalace, např. předběžný počet aut, které se budou objednávat.

## Vizualizace procesu



**Obr. 27: Diagram eEPC procesu „Závazné objednání zákazníkem“ – Příprava 9/9**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 13: RASCI matice procesu „Závazné objednání zákazníkem“ – Příprava 9/9**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	Designér	OR	MI	AS
Závazné objednání zákazníkem a vystavení zálohové faktury a podpis smlouvy o dílo	R, A	R, A	-	-	-	-	-
Schůzka týmu (soupis požadavků, co zákazník chce nebo nechce, potvrzení termínů, určení prací/rozsahu)	S, C, I	S, C, I	R, S	S, C, I	S, C, I	S, C, I	S, C, I

### 2.4.3 Realizace

Fáze realizace začíná v momentě, kdy se objeví na bankovním účtu peníze od zákazníka za zálohovou fakturu, závazným objednáním u (sub)dodavatelů.

Jakmile je vše objednáno, musí proběhnout projektová schůzka před instalací. Jedná se o nejdůležitější schůzku v celém procesu komplexní zakázky, z hlediska předávání potřebných informací, dokumentů a termínů ohledně instalace.

Na základě této schůzky je potřeba zařídit několik posledních činností před instalací, např. vyhotovení dodacích listů, záruční listy, manuály, upřesnění termínů se zákazníkem a (sub)dodavateli aj. a může začít instalace, obvykle trvající 3-7 dní.

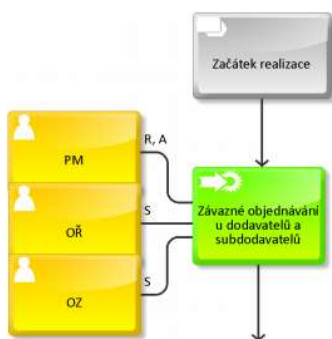
Fáze realizace končí v den otevření prodejny, a to i v případě, že vše není hotové na 100 %. Tyto případné nedodělky se dokončují ve čtvrté a poslední fázi – finalizace.

#### 2.4.3.1 Závazné objednání u (sub)dodavatelů

##### Popis procesu

Fáze realizace začíná závazným objednáním u dodavatelů a subdodavatelů. Tento proces má v plné kompetenci projektový manažer a je za něj zodpovědný. Společně s obchodním ředitelem/obchodním zástupcem na závazném objednávání spolupracují.

##### Vizualizace procesu



Obr. 28: Diagram eEPC procesu „Závazné objednání u (sub)dodavatelů“ – Realizace 1/10  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 14: RASCI matice procesu „Závazné objednání u (sub)dodavatelů“ – Realizace 1/10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM
Projektová schůzka před instalací	S	S	R, A

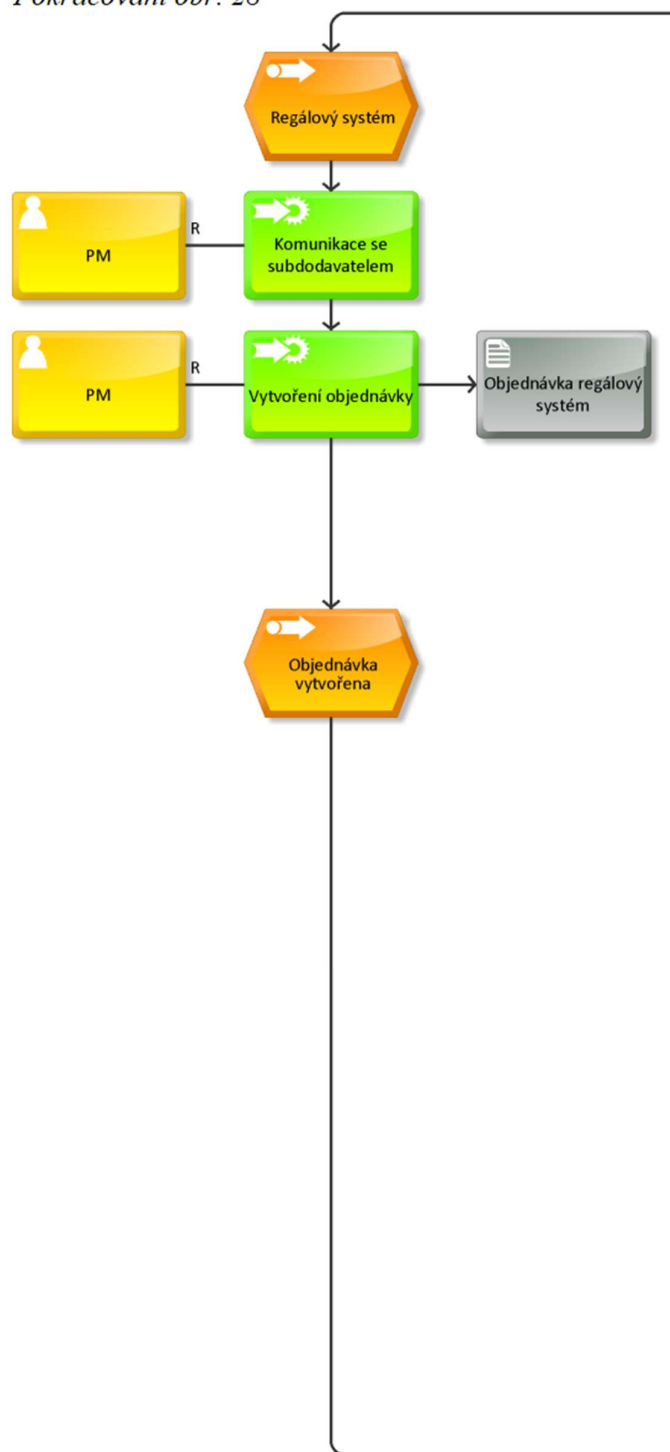
### 2.4.3.2 Objednání regálového systému

#### Popis procesu

Na základě cenové nabídky, kterou subdodavatel zaslal, vytváří projektový manažer objednávku regálového systému.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 28*



**Obr. 29: Diagram eEPC procesu „Objednání regálového systému“ – Realizace 2/10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 15: RASCI matice procesu „Objednání regálového systému“ – Realizace 2/10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	PM
Komunikace se subdodavatelem	R
Vytvoření objednávky	R

### 2.4.3.3 Objednání truhlařiny

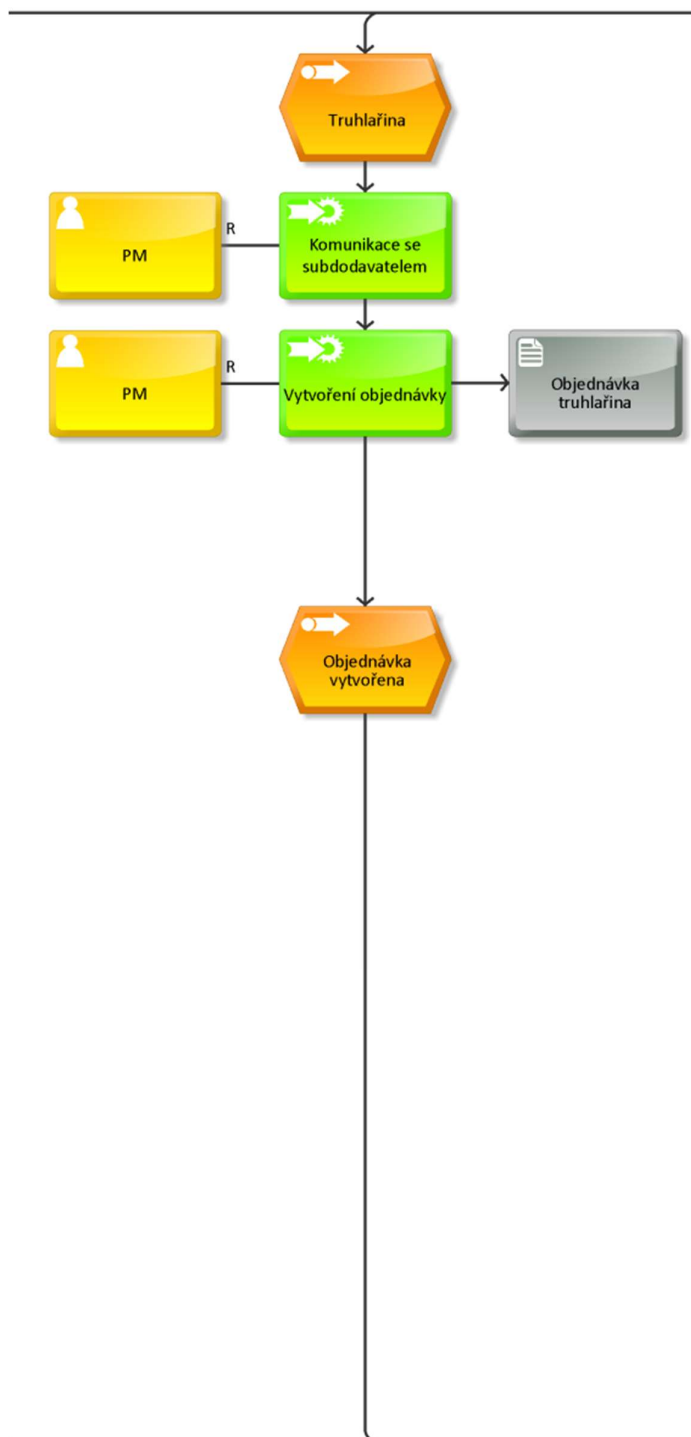
#### Popis procesu

Při vytváření objednávky truhlařiny funguje stejný postup jako u objednání regálového systému. Projektový manažer zasílá subdodavateli na základě předešlé nabídky objednávku na truhlářské výrobky, zpravidla e-mailem.



## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 29*



**Obr. 30: Diagram eEPC procesu „Objednání truhlařiny“ – Realizace 3/10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 16: RASCI matice procesu „Objednání truhlařiny“ – Realizace 3/10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

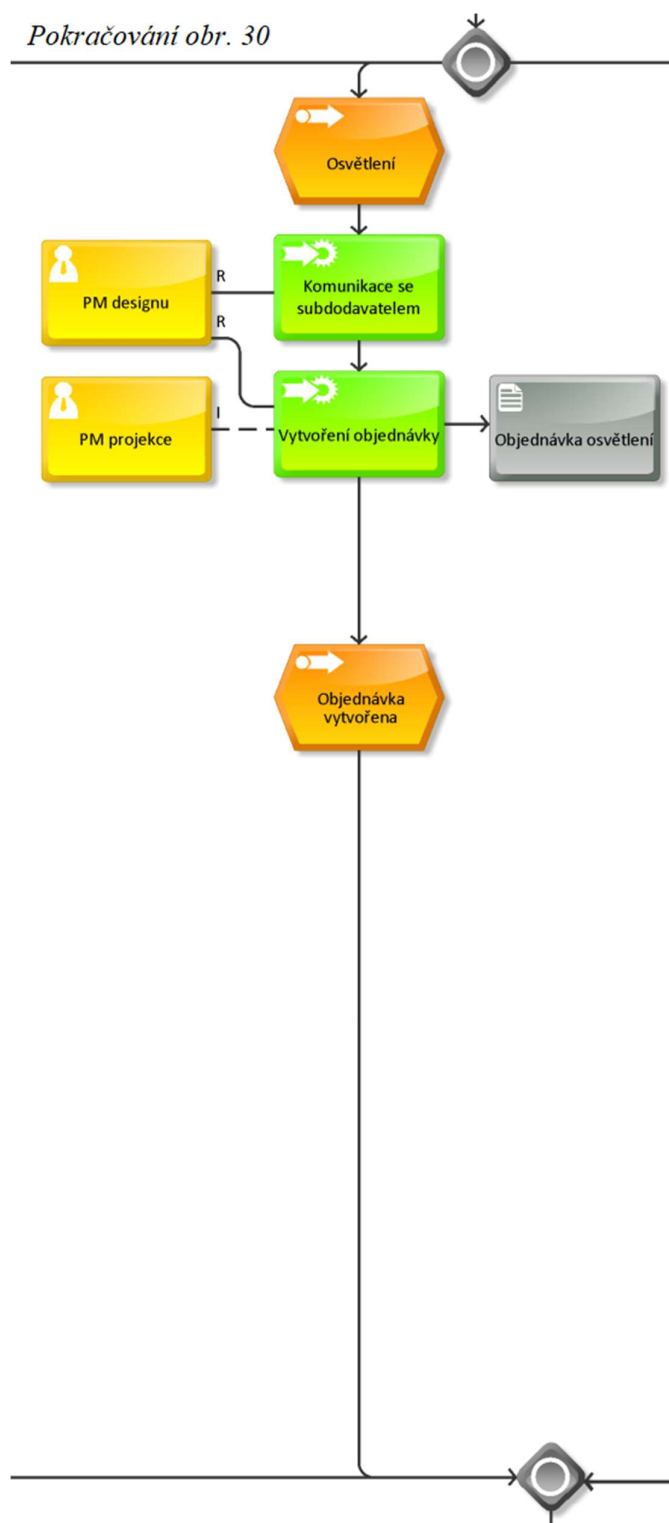
Proces / Pracovní pozice	PM
Komunikace se subdodavatelem	R
Vytvoření objednávky	R

### 2.4.3.4 Objednání osvětlení

#### Popis procesu

Jak bylo již zmíněno v předešlých kapitolách, osvětlení patří do skupiny poskytovaných služeb, jež má na starosti projektový manažer designu, proto i vytvoření objednávky a s tím spojenou komunikaci má na starosti právě on, a to i v případě, že se jedná o zakázku projektového manažera projekce, který je o vytvoření objednávky, termínu doručení apod. informován.

## Vizualizace procesu



Obr. 31: Diagram eEPC procesu „Objednání osvětlení“ – Realizace 4/10  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

Tab. 17: RASCI matice procesu „Objednání osvětlení“ – Realizace 4/10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	PM projekce	PM designu
Komunikace se subdodavatelem	-	R
Vytvoření objednávky	I	R

### 2.4.3.5 Objednání doplňků

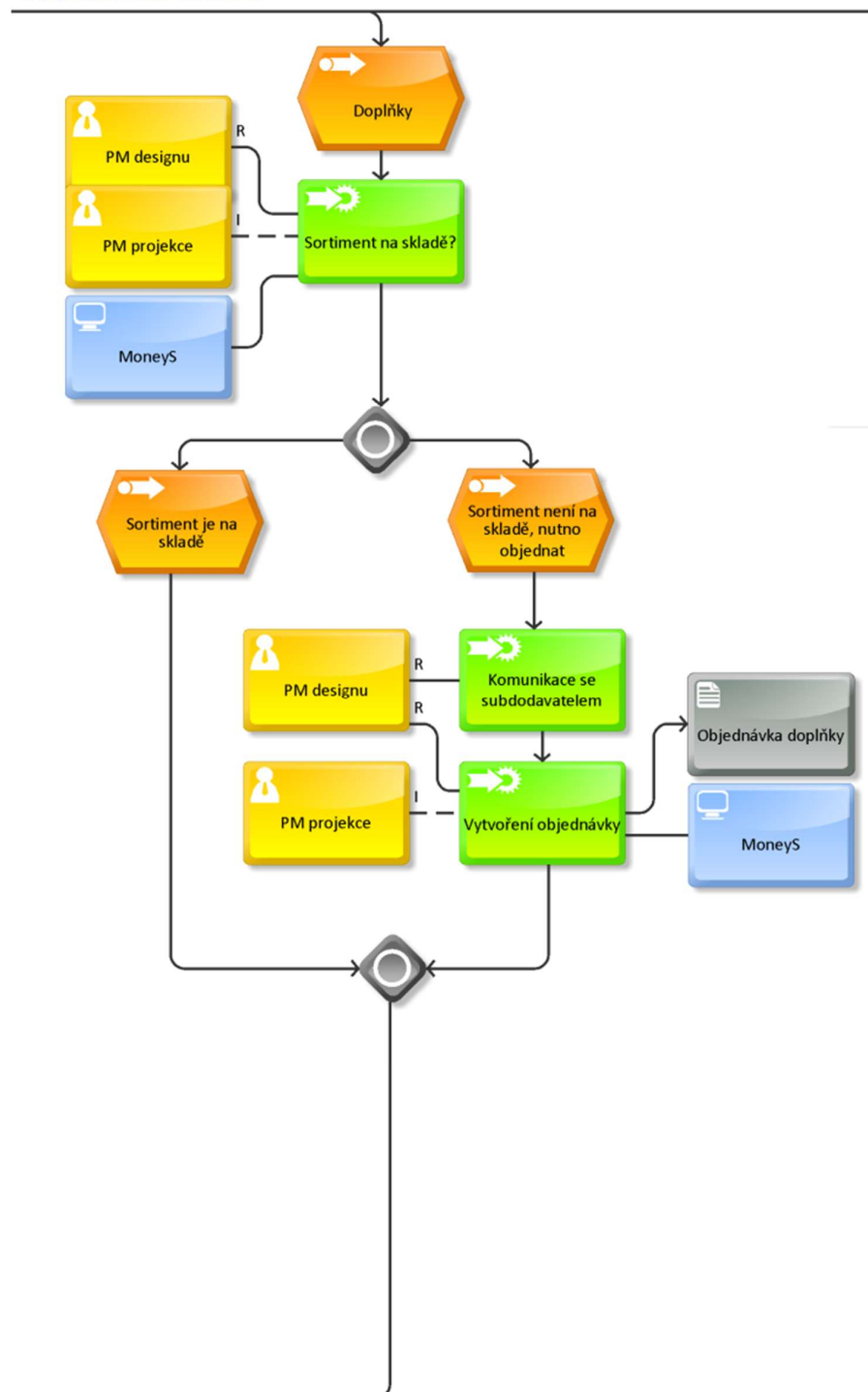
#### Popis procesu

Jestliže zákazník odsouhlasil cenovou nabídku na doplňky ve fázi přípravy, následuje ve fázi realizace zjištění dostupnosti těchto doplňků. Celý tento proces objednání doplňků má na starost projektový manažer designu, včetně zjištění, zda je sortiment na skladě nebo není. V tom případě jej musí se u subdodavatele objednat. Pokud se jedná o zakázku projektového manažera projekce, informuje ho průběžně projektový manažer designu o dostupnosti požadovaných doplňků, o vytvořených objednávkách, ale i o termínech doručení.

Projektový manažer designu vede pro lepší přehlednost vlastní sklad doplňků na platformě MoneyS, který pravidelně aktualizuje, a kde zaznamenává objednané, ale i rezervované doplňky.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 31*



**Obr. 32: Diagram eEPC procesu „Objednání doplňků“ – Realizace 5/10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 18: RASCI matice procesu „Objednání doplňků“ – Realizace 5/10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	PM projekce	PM designu
Sortiment na skladě?	I	R
Komunikace se subdodavatelem	-	R
Vytvoření objednávky	I	R

### 2.4.3.6 Objednání grafiky

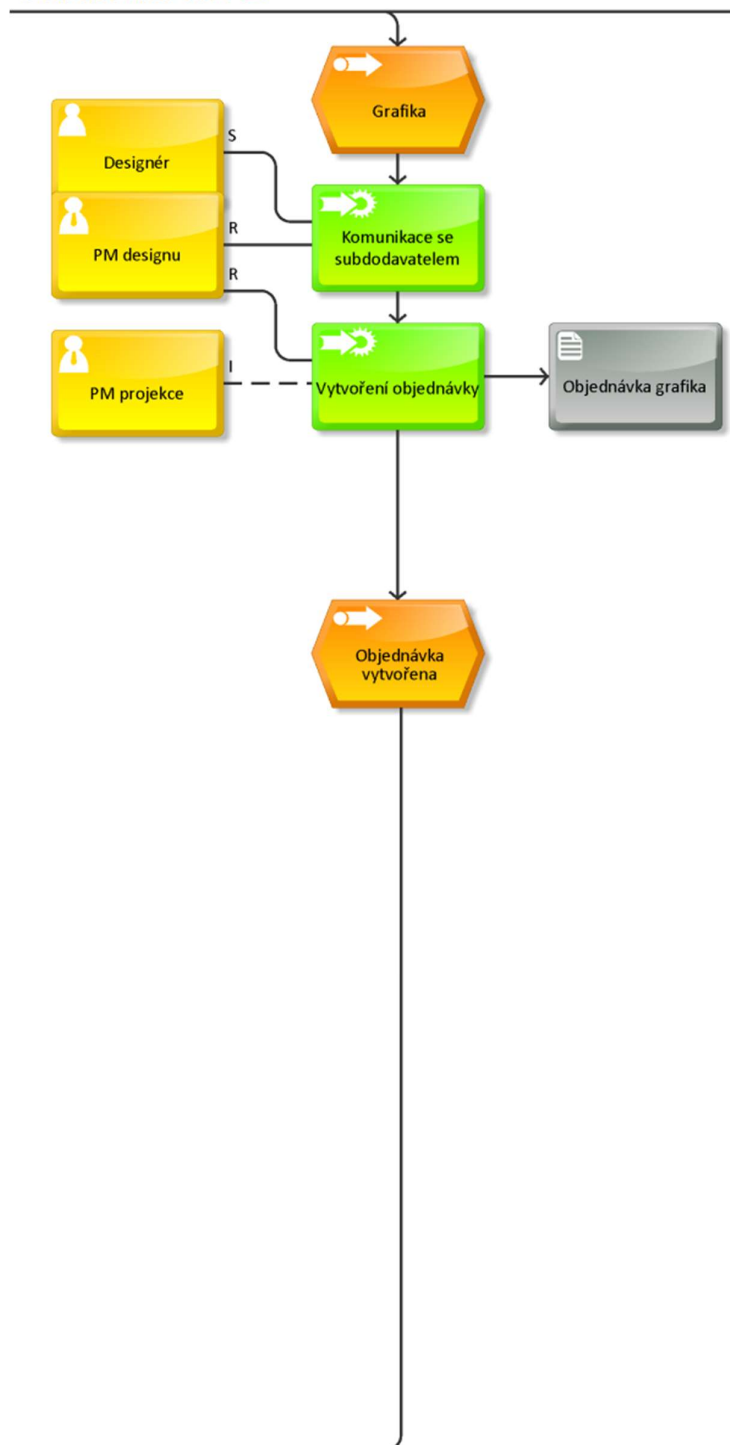
#### Popis procesu

Objednání grafiky se procesně neliší od objednání osvětlení. Jediný rozdíl je v zastoupení designéra, který spolupracuje s projektovým manažerem designu při komunikaci se subdodavatelem grafiky.

Na základě zaslané cenové nabídky od subdodavatele vytváří projektový manažer designu objednávku grafiky. Pokud se jedná o zakázku projektového manažera projekce, informuje ho projektový manažer designu o objednávce grafiky.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 32*



**Obr. 33: Diagram eEPC procesu „Objednání grafiky“ – Realizace 6/10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

Tab. 19: RASCI matice procesu „Objednání grafiky“ – Realizace 6/10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	PM projekce	PM designu	Designér
Komunikace se subdodavatelem	-	R	S
Vytvoření objednávky	I	R	-

### 2.4.3.7 Objednání zařízení

#### Popis procesu

Proces objednání zařízení se od ostatních procesů objednávek liší nejen procesně, ale i rolemi, kde má tento proces na starosti hlavně obchodní referent.

První, co se při procesu objednání zařízení zjišťuje je, zda zákazníkem požadované zařízení je na skladě. Jestliže je veškeré zařízení na skladě, není potřeba objednávat nové.

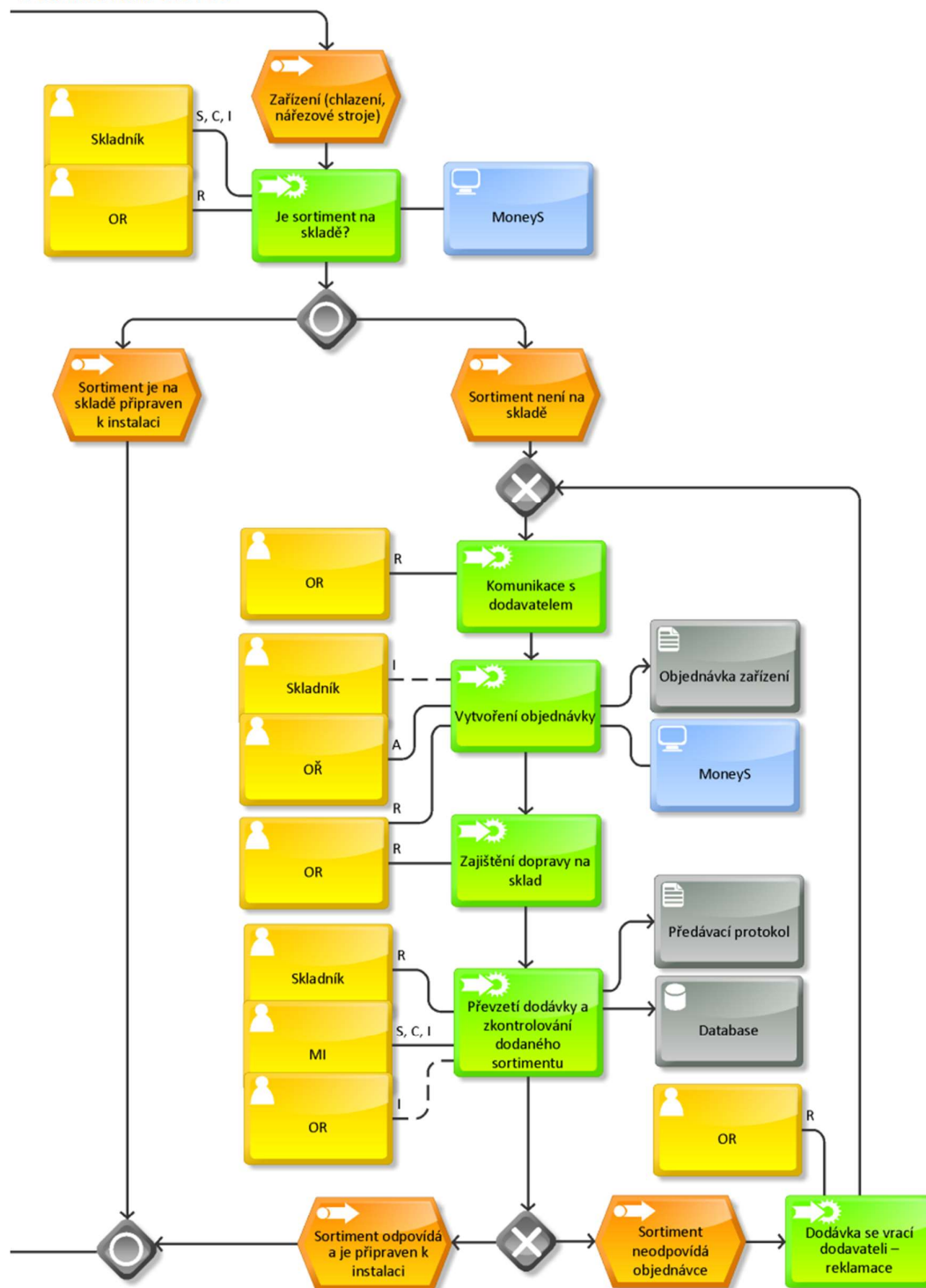
V případě, že se sortiment nenachází na skladě, obchodní referent zařízení musí objednat, zajistit dopravu zařízení na sklad a informovat skladníka o tomto kroku. Jakmile objednávka dorazí, informuje skladník obchodního referenta o převzetí a kontrole dodávky za spolupráce manažera instalace.

Může se stát, že zařízení, které dorazí na sklad má nějakou vadu, např. odřetí, promáčknutí, rozbití, proto je kontrola dodávky tolik důležitá. Jestliže taková situace nastane, obchodní referent vrací dodávku zpět dodavateli a probíhá reklamační řízení.



## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 33*



**Obr. 34: Diagram eEPC procesu „Objednání zařízení“ – Realizace 7/10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 20: RASCI matice procesu „Objednání zařízení“ – Realizace 7/10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OR	MI	Skladník
Je sortiment na skladě?	-	R	-	S, C, I
Komunikace s dodavatelem	-	R	-	-
Vytvoření objednávky	A	R	-	I
Zajištění dopravy na sklad	-	R	-	-
Převzetí dodávky a zkontrolování dodaného sortimentu	-	I	S, C, I	R
Dodávka se vrací dodavateli - reklamace	-	R	-	-

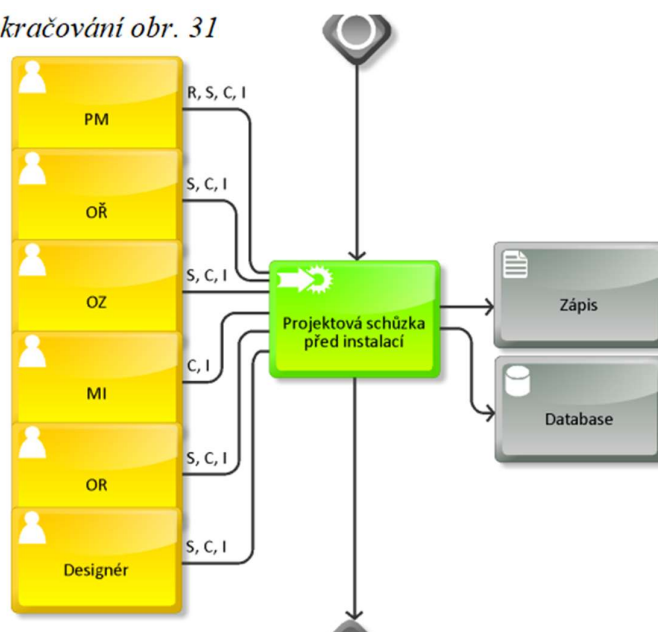
### 2.4.3.8 Schůzka před instalací

#### Popis procesu

Jakmile jsou všechny objednávky vytvořeny a potvrzeny u (sub)dodavatelů, probíhá nejdůležitější schůzka v rámci celé zakázky, a to projektová schůzka před instalací. Zde se řeší veškeré akce spojené s instalací, včetně koordinace dodávek od dodavatelů a subdodavatelů na místo instalace, potřební dělníci k instalaci, přespání dělníků, parkování, projednává se instalační harmonogram a potřebné dokumenty.

## Vizualizace procesu

*Pokračování obr. 31*



**Obr. 35: Diagram eEPC procesu „Schůzka před instalací“ – Realizace 8/10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 21: RASCI matice procesu „Schůzka před instalací“ – Realizace 8/10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	Designér	OR	MI
Projektová schůzka před instalací	S, C, I	S, C, I	R, S, C, I	S, C, I	S, C, I	C, I

### 2.4.3.9 Zajištění potřebných činností před instalací

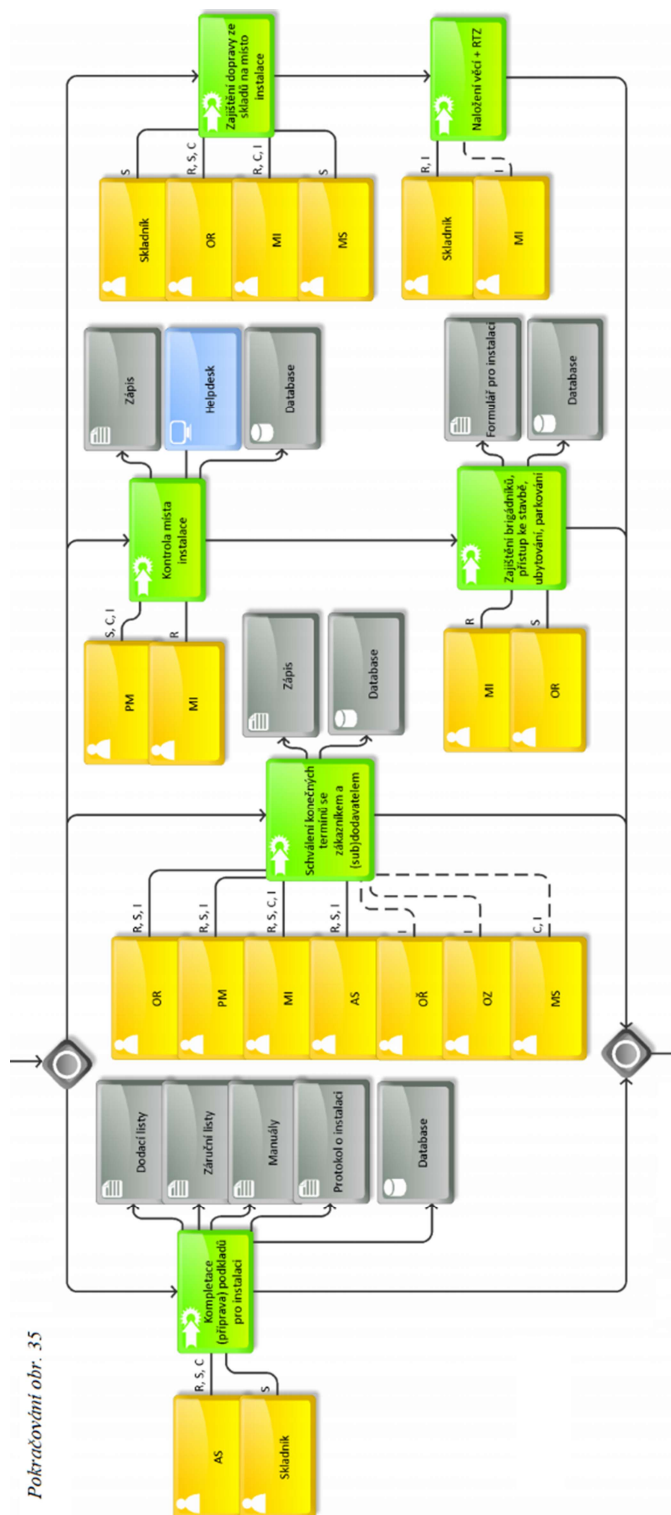
#### Popis procesu

Ve spojení s předinstalační schůzkou je potřeba zajistit několik potřebných činností před instalací. Vyhotovení dodacích listů, záručních listů a manuálů má vždy na starost asistent servisu ve spolupráci se skladníkem. Komunikují se zde termíny nejen s dodavateli a subdodavateli, ale i se samotným zákazníkem. Od této chvíle by se neměly termíny měnit. Důležitou osobou při tomto procesu je manažer servisu, se kterým manažer instalace konzultuje potřebné servisní dělníky na místě instalace.

Manažer instalace má kromě kontroly místa instalace na starosti i zajištění brigádníků, podnik si zajišťuje externí pracovníky, dále musí zajistit přístup ke stavbě, ubytování a parkování, vše za pomoci obchodního referenta.

V neposlední řadě jedna z nejdůležitějších činností, a to přeprava všech věcí ze skladu, na místo instalace, čemuž předchází zajištění dopravy v režii obchodního referenta nebo manažera instalace a naložení věcí + MTZ (nářadí, pomocný materiál aj.) skladníkem. U naložení věcí musí být manažer instalace informován skladníkem, co všechno je naloženo (dodací listy), že je vše zkontrolováno a kompletně připraveno k instalaci.

## Vizualizace procesu



Obr. 36: Diagram eEPC procesu „Zajištění potřebných činností před instalací“ – Realizace 9/10  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 22: RASCI matice procesu „Zajištění potřebných činností před instalací“ – Realizace 9/10**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	OR	MI	MS	AS	Skladník
Kompletace (příprava) podkladů pro instalaci	-	-	-	-	-	-	R, S, C	S
Schválení konečných termínů se zákazníkem a (sub)dodavatelem	I	I	R, S, I	R, S, I	R, S, C, I	C, I	R, S, I	-
Kontrola místa instalace	-	-	S, C, I	-	R	-	-	-
Zajištění brigádníků, přístup ke stavbě, ubytování, parkování	-	-	-	S	R	-	-	-
Zajištění dopravy ze skladů na místo instalace	-	-	-	R, S, C	R, C, I	S	-	S
Naložení věcí + MTZ	-	-	-	-	I	-	-	R, I

### 2.4.3.10 Instalace

#### Popis procesu

Jakmile je vše připraveno k montáži, může začít instalace. Manažer instalace, nebo v některých případech projektový manažer, podle domluvy, mají na starost celkovou koordinaci a příjem dodávek a subdodávek na místo instalace. Instalace trvá u komplexních zakázek 3-7 dní, zaleží na rozsahu zakázky. Během instalace má vše na starosti manažer instalace, který na vše dohlíží a je za vše zodpovědný, s pomocí servisních techniků nebo projektového manažera.

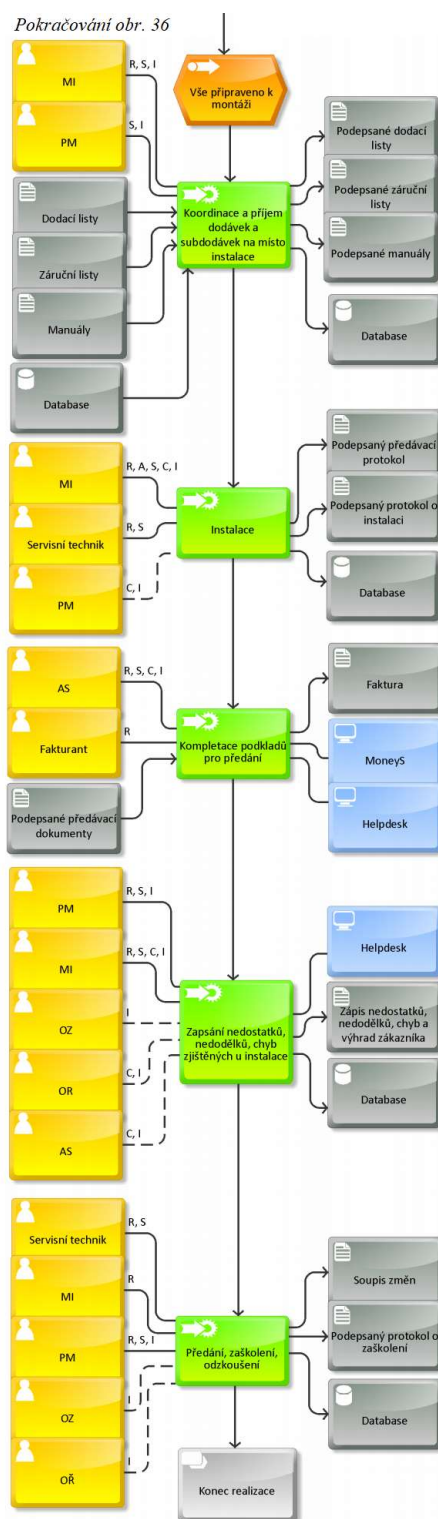
V průběhu celkové instalace se podepisují předávací protokoly, dodací listy a podepisuje se i protokol o instalaci, které se po skončení instalace archivují kvůli případným reklamám. Tyto dokumenty slouží také pro vystavení faktur v MoneyS fakturantem.

Ihned po dokončení instalace zapíše projektový manažer nebo manažer instalace do systému Helpdesk případné nedostatky, nedodělky, chyby či jakékoli výhrady zákazníka, to vše bude uvedeno v předávacím protokolu, jako činnosti k dodělání. Jakmile dojde

k podepsání předávacího protokolu a zjistí se jakékoli nedostatky, nedodělky či případné chyby následně po podepsání tohoto dokumentu, spadají již do reklamačního řízení a manažer instalace za ně není zodpovědný.

Na konci instalace servisní technik odzkouší veškeré zařízení, na základě čehož se může zaškolovat obsluha a podepsat protokol o zaškolení. Mezitím se sepisuje soupis změn. Jakmile je vše hotové, může nastat předání zakázky. Tímto krokem fáze realizace končí a prodejna se otvírá, i v případě, že není vše hotové na 100 %.

## Vizualizace procesu



**Obr. 37: Diagram ePC procesu „Instalace“ – Realizace 10/10**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



## RASCI matice

Tab. 23: RASCI matice procesu „Instalace“ – Realizace 10/10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	OR	MI	AS	Fakturant	Servisní technik
Koordinace a příjem dodávek a subdodávek na místo instalace	-	-	S, I	-	R, S, I	-	-	-
Instalace	-	-	C, I	-	R, A, S, C, I	-	-	R, S
Kompletace podkladů pro předání	-	-	-	-	-	R, S, C, I	R	-
Zapsání nedostatků, nedodělků, chyb zjištěných u instalace	-	I	R, S, I	C, I	R, S, C, I	C, I	-	-
Předání, zaškolení, odzkoušení	I	I	R, S, I	-	R	-	-	R, S

### 2.4.4 Finalizace

Čtvrtou a poslední fází je část finalizace, kde velice záleží, jak probíhala instalace. Jestliže nebyly zjištěny nedodělky z fáze realizace, může se zde předávat celková zakázka a tím proces komplexní zakázky končí.

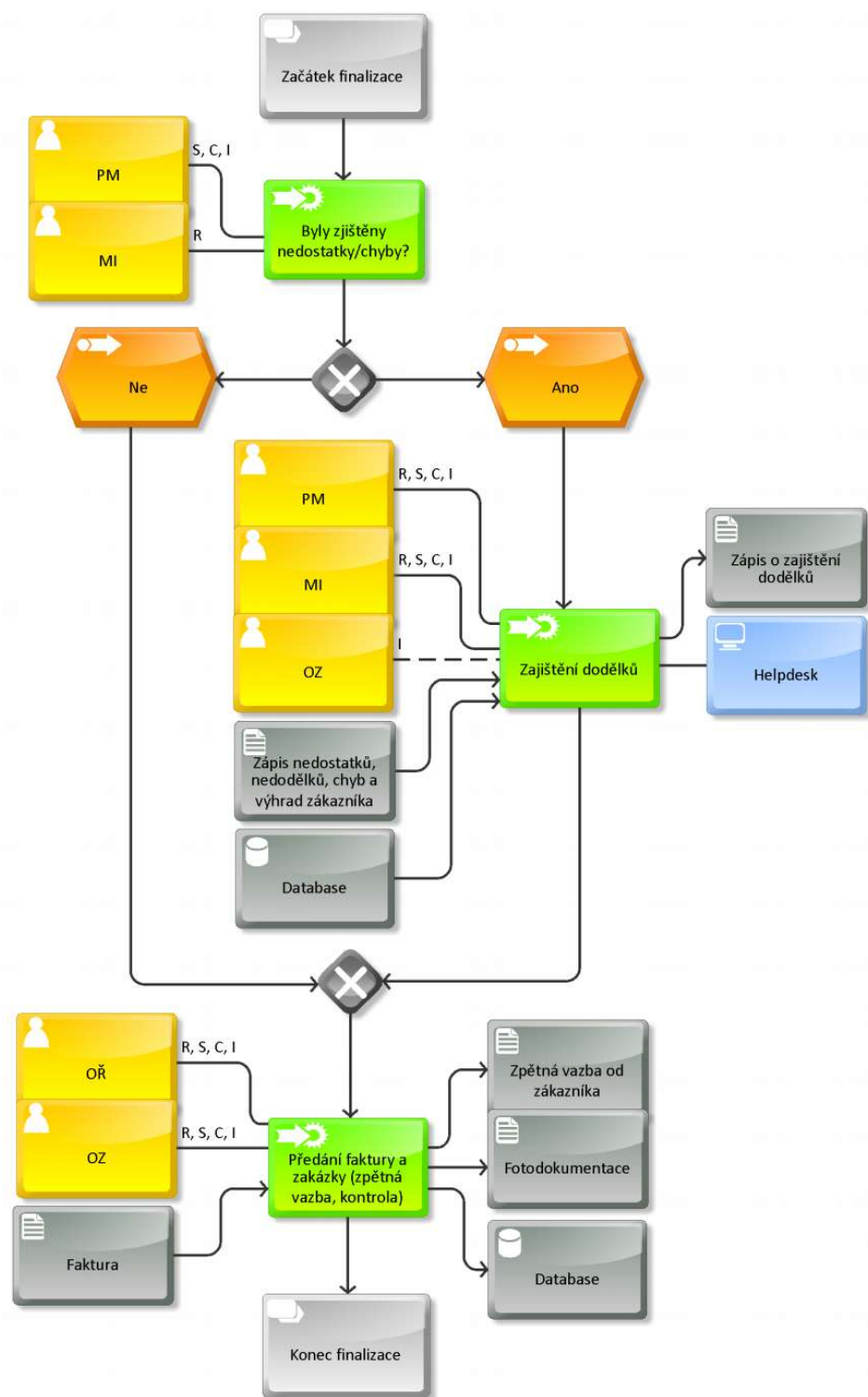
#### 2.4.4.1 Finalizace

Na začátku procesu finalizace záleží, zda byly zjištěny v předchozí fázi komplexní zakázky při instalaci nedostatky, nedodělky či případné chyby a zda byly podepsané v předávacím protokolu. Jestliže nebyly napsané do předávacího protokolu a byly zjištěny až po podepsání, tedy v průběhu užívání, nevztahují se do procesu finalizace, ale do samostatného procesu reklamačního řízení.

Zajištění dodělků má na starosti manažer instalace ve spolupráci s projektovým manažerem. Jakmile tyto dodělky zajistí, podepíše se zápis o zajištění dodělků.

Následně na to obchodní ředitel/obchodní zástupce předává fakturu (zasílají e-mailem) a zakázku zákazníkovi. Probíhá kontrola, zpětná vazba a pořízení fotodokumentace. Tímto fáze finalizace i samotná komplexní zakázka končí.

## Vizualizace proces



Obr. 38: Diagram eEPC procesu „Finalizace“ – Finalizace  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## RASCI matice

**Tab. 24: RASCI matice procesu „Finalizace“ – Finalizace**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces / Pracovní pozice	OŘ	OZ	PM	MI
Byly zjištěny nedostatky/chyby?	-	-	S, C, I	R
Zajištění dodělků	-	I	R, S, C, I	R, S, C, I
Předání faktury a zakázky (zpětná vazba, kontrola)	R, S, C, I	R, S, C, I	-	-

### 3 PŘÍNOS NAVRŽENÝCH PROCESNÍCH MAP

Vytvořením procesních map, včetně odpovědností za procesy a komunikace v rámci podniku, došlo k jasnému definování struktury společnosti, mohlo být započato vytváření nového informačního systému IT specialistou a společnost se o krok přiblížila k procesně řízené společnosti.

Díky nově definované organizační struktuře, zahrnující i přesný popis pracovních náplní, kompetencí a odpovědností, bylo dosaženo lepší efektivity a kvality práce, podpory týmové práce a angažovanosti členů týmů, ubylo konfliktů na pracovišti a zvýšila se spokojenost zaměstnanců. Hlavním přínosem takto nastavené organizační struktury vyřešilo problémy, se kterými se společnost potýkala – problémy se zaštitěním celkové zakázky od A po Z, nyní jasně nastavená struktura projekčního týmu, kdy projektový manažer je zodpovědný za celkovou zakázku od začátku do konce.

Nastavení jednotné struktury procesů (vytvořením procesních map) pomohlo sjednotit a standardizovat postup obou projekčních týmů v rámci komplexní zakázky – eliminace improvizace, a odstranit přebytečné činnosti a procesy, které nepřidávají hodnotu – úspora času i nákladů (zvýšení rychlosti procesů) – odhalení slabých míst a jejich odstranění – minimalizace a eliminace chyb, které podnik musel platit. Díky takto nově nastaveným procesům po odstranění přebytečných činností a minimalizováním možných chyb nedochází ke zdržením a případným nedodržováním časového plánu zakázek a podnik daleko lépe hospodaří s aktivy.

Častými problémy, které se v podniku objevovaly, byly problémy s nedodělkami, nedokončenými zakázkami a časté reklamace. Tyto problémy byly vyřešeny striktními pravidly v průběhu procesu instalace a finalizace. První pravidlo se týká předání manuálů a nutného podepsání dodacích listů, záručních listů, předávacího protokolu a protokolu o instalaci, které se po skončení instalace archivují kvůli případným reklamám. Do předávacího protokolu se podrobně sepisují případné nedostatky, nedodělky, chyby či jakékoli výhrady zákazníka, jako činnosti k doděláním. Jakmile je tento předávací protokol podepsán, podniku tak vzniká ochrana proti případnému vymáhání nápravy vad, vzniklých po předání, které jakmile nejsou v podepsaném předávacím protokolu, spadají automaticky do reklamačního řízení. Často se stávalo, že zákazník požadoval výměnu zařízení, které se poničilo v průběhu užívání (např. nesprávným užíváním nebo chybou

personálu zákazníka) a společnost řešila tuto výměnu jako nedokončenou instalaci – podnik vyměnil zařízení na své vlastní náklady. Druhé pravidla se týká poctivým odzkoušením veškerého zařízení – společnost tak předchází častým reklamacím, a řádným zaškolením obsluhy, včetně podepsání protokolu o zaškolení – společnost je zde opět krytá v případě, že je zařízení (např. nářezový stroj) nesprávně užíváno. Třetí a poslední pravidlo je podepsání zápisu o zajištění dodělků zákazníkem, jakmile jsou všechny dodělky hotové. Díky nově nastaveným pravidlům, včetně správné komunikace a informovanosti o průběhu instalace, hlavně mezi projektovým manažerem a manažerem instalace, již nevznikají nedodělky, nedokončená práce a chyby v takovém počtu, jak tomu bylo před zavedením nové struktury procesů, které mají za vznik výraznou úsporu času a peněz podniku.

Přidáním projekčních schůzek do procesu bylo dosaženo zlepšení informovanosti zainteresovaných osob a komunikace v podniku, byl zredukován chaos, který často v průběhu zakázky panoval, a vyřešil se tak i problém s komunikací a předáváním informací. Díky lepší komunikaci je nyní předcházeno chybám, které se stanou v průběhu celé zakázky (např. špatně sestavený soupis doplňků nebo špatné objednání zboží) a které stojí čas a peníze nejenom podniku, ale i (sub)dodavatele (např. úprava truhlářských výrobků na míru). Lepší komunikace pomohla podniku i v rámci vystupování – správně informovaný tým vystupuje jako celek, ukazuje tak i svoji profesionalitu, nejen vůči zákazníkovi, ale i vůči (sub)dodavatelům.

Za pomoci RASCI matice odpovědnosti bylo docíleno odstranění šedých míst v procesu – mezi základními problémy, se kterými se podnik potýkal, byly i problémy s kompetencemi a odpovědnostmi. Tento problém pomohl vyřešit nástroj RASCI, který nabízí pět různých typů připojení pro propojení osoby s konkrétní činností v procesu. Celá procesní mapa je nastavená tak, že každá činnost v procesu má minimálně jednu konkrétní osobu, která ji vykonává, nemůže tak nastat situace, jako tomu bylo dříve, kdy se stávalo, že nikdo neobjednal doplňky na zakázku, protože spoléhal, že je objedná někdo jiný. Bohužel se tak tomu nestalo a objevila se šedá zóna, kdy ani jedna osoba neudělala chybu, protože nebyla správně určená odpovědnost a nikdo, kdo za činnost zodpovídá.

Velice důležitým přínosem, který přinesly správně nastavené a standardizované procesy, je vyšší loajalita stávajících zákazníků, příval nových zákazníků a zakázek a odstranění problému s odchodem zákazníků, pomocí profesionálního přístupu, který společnost nyní nabízí. Každý zákazník má nějaké důvody, proč s podnikem pracovat, a nyní má o další důvod navíc, proč s podnikem pracovat i nadále. Svědčí o tom i fakt, že od vytvoření nové procesní struktury neodešel jediný zákazník.

S profesionálním přístupem souvisí i podniková konkurenceschopnost, které bylo docíleno pomocí standardizace procesů. Jestliže dojde k správnému fungování procesů, které běží, jak mají – optimalizování procesů, může se podnik realizovat v nových, náročnějších zakázkách a projektech (např. pekařství, rodinné domy). Společnost tak poskytuje zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu.

Nová struktura procesů, včetně odpovědností jednotlivých osob, vytvořila podniku návod, jak pracovat na komplexní zakázce, a nejen to, dodala zaměstnancům pocit jistoty v podobě návodu, jak pracovat bez chyb a skutečně efektivně. Mimo to poslouží tento návod i při příchodu nových lidí do firmy k jejich zaučení a začlenění do procesu.

Přínosy zde jsou pro tři strany – pro podnik, pro zákazníka a pro (sub)dodavatele. Základním přínosem, který navržené procesní mapy přinesly, je viditelná finanční úspora, díky efektivní vykonávané práci a nižší chybovosti. Dalším shrnujícím parametrem přínosů je úspora času – stíhá se odbavit daleko více projektů než dříve (na základě expertního odhadu projektového manažera designu kapacita přípravy vzrostla o 20-25 % za rok). Díky profesionálnímu přístupu bylo docíleno vyšší loajality zákazníků – stávající zákazníci neodcházejí a k tomu přicházejí noví, což vede k novým zakázkám – přínos jak pro podnik, tak i pro (sub)dodavatele. Přínosy jsou znatelné také na zaměstnancích a jejich spokojenosti.

### **3.1 Ekonomické zhodnocení**

Meziroční výsledek roků 2019 a 2020 (návrh procesních map) při obratu oproti loňskému roku nižším o 7 %, došlo v roce 2020 k čtyřnásobnému navýšení hospodářskému výsledku (zisku).

Díky vytvoření procesních map, které byly ihned implementovány do fungování a vykonávání, společnost udržela daleko víc prostředků a mnohem lépe hospodaří

s aktivy. Nastavením nové struktury společnosti bylo dosaženo nižší chybovosti a v podniku zůstává daleko víc peněz i za menšího objemu práce.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření procesní mapy komplexní zakázky probíhající podnikem, včetně odpovědností za procesy a komunikace v rámci podniku. Vytvořením procesních map došlo k jasnému definování struktury společnosti, bylo započato vytváření nového informačního systému IT specialistou a firma mohla díky nové struktuře procesů začít s implementací procesního řízení.

Problémy, se kterými se společnost potýkala, byly vyřešeny díky nastavení organizační struktury a struktury procesů a vytvořením procesních map s pomocí nástroje RASCI.

Ačkoli implementace nově vytvořeného návrhu procesů do firmy neproběhla v dostatečné míře, ale pouze v několika schůzích a školeních, jsou i přes to vidět výrazné přínosy ve velice krátkém časovém úseku.

Pokračováním této práce bude úplné zavedení procesního řízení do firmy, včetně řádného zavedení a vykonávání nově nastavených procesů, monitoringu a kontrole implementovaných procesů a opětovnému optimalizování a hledání příležitostí ke zlepšení v procesu.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje

CIENCIALA, Jiří a kol., 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7.

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-521-0.

DUMAS, Marlon, Marcello LA ROSA, Jan MENDLING a Hajo A. REIJERS, 2013. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-33142-8.

FIALA, Josef a Jan MINISTR, 2003. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita. Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. ISBN 80-248-0500-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HUČKA, Miroslav a kol., 2017. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.

KRYŠPÍN, Luděk, 2005. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0965-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-054-6.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

STANĚK, Vladimír, 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0456-0.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2009. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7395-205-1.

ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2014. *Procesní řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-766-7.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

### **Internetové zdroje**

ARIS BPM Community, ©2021a. Available model types. In: *ARIS BPM Community* [online]. [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/help/aris-express/36015>

ARIS BPM Community, ©2021b. Organizational chart. In: *ARIS BPM Community* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/help/aris-express/35892>

ARIS BPM Community, ©2021c. Process landscape. In: *ARIS BPM Community* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/help/aris-express/35894>

ARIS BPM Community, ©2021d. Event-driven process chain (EPC). In: *ARIS BPM Community* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/event-driven-process-chain>

IDS Scheer AG, 2007. ARIS Strategy Platform. In: *Yumpu* [online]. [cit. 2021-05-08] Dostupné z: <https://www.yumpu.com/en/document/read/2825022/aris-strategy-platform-ids-scheer-ag>

VÁŠÍČEK, Petr, 2008. 3. část: Úvod do BPMN. In: *BPM prakticky* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <http://bpm-sme.blogspot.com/2008/03/3-uvod-do-bpmn.html>

### **Softwarové nástroje**

SOFTWARE AG. *ARIS Express 2.4d* [software]. 29. června 2017 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/aris-express/download>. Požadavky na systém: Windows XP, Windows Vista, Windows7, Windows 10, Mac OS X, Linux; 256 MB RAM; 275 MB místa na disku.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Pojetí procesu.....	19
Obr. 2: Základní model procesu.....	21
Obr. 3: Základní členění procesů .....	22
Obr. 4: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly .....	25
Obr. 5: 14 základních kroků metody BSP .....	31
Obr. 6: Dům ARIS .....	32
Obr. 7: Platformy ARIS .....	33
Obr. 8: Odpovědnosti RASCI metody .....	35
Obr. 9: Objekty eEPC diagramu.....	35
Obr. 10: Postup procesního modelování.....	36
Obr. 11: Vzorový diagram eEPC s rozšířenými objekty .....	38
Obr. 12: Organizační struktura ve vybraném podniku .....	40
Obr. 13: Harmonogram schůzek.....	41
Obr. 14: MTPH komplexní zakázky .....	43
Obr. 15: Diagram eEPC procesu „Prvotní kontakt od zákazníka“ – Studie 1/4 ....	45
Obr. 16: Diagram eEPC procesu „Osobní schůzka se zákazníkem“ – Studie 2/4 ..	46
Obr. 17: Diagram eEPC procesu „Nacenení projekční činnosti“ – Studie 3/4 .....	48
Obr. 18: Diagram eEPC procesu „Tvorba základního dispozičního řešení“ – Studie 4/4 .....	49
Obr. 19: Diagram eEPC procesu „Zahájení přípravy“ – Příprava 1/9 .....	51
Obr. 20: Diagram eEPC procesu „Vytvoření dokumentace pro provedení stavby a montáže“ – Příprava 2/9.....	52
Obr. 21: Diagram eEPC procesu „Nacenení regálového systému“ – Příprava 3/9	54
Obr. 22: Diagram eEPC procesu „Nacenení truhlařiny“ – Příprava 4/9.....	56
Obr. 23: Diagram eEPC procesu „Nacenení osvětlení“ – Příprava 5/9.....	58
Obr. 24: Diagram eEPC procesu „Nacenení doplňků“ – Příprava 6/9 .....	60
Obr. 25: Diagram eEPC procesu „Nacenení grafiky“ – Příprava 7/9 .....	62
Obr. 26: Diagram eEPC procesu „Nacenení zařízení“ – Příprava 8/9 .....	64
Obr. 27: Diagram eEPC procesu „Závazné objednání zákazníkem“ – Příprava 9/9 .....	66

<b>Obr. 28: Diagram eEPC procesu „Závazné objednání u (sub)dodavatelů“ – Realizace 1/10.....</b>	<b>67</b>
<b>Obr. 29: Diagram eEPC procesu „Objednání regálového systému“ – Realizace 2/10 .....</b>	<b>69</b>
<b>Obr. 30: Diagram eEPC procesu „Objednání truhlařiny“ – Realizace 3/10 .....</b>	<b>71</b>
<b>Obr. 31: Diagram eEPC procesu „Objednání osvětlení“ – Realizace 4/10 .....</b>	<b>73</b>
<b>Obr. 32: Diagram eEPC procesu „Objednání doplňků“ – Realizace 5/10 .....</b>	<b>75</b>
<b>Obr. 33: Diagram eEPC procesu „Objednání grafiky“ – Realizace 6/10 .....</b>	<b>77</b>
<b>Obr. 34: Diagram eEPC procesu „Objednání zařízení“ – Realizace 7/10 .....</b>	<b>79</b>
<b>Obr. 35: Diagram eEPC procesu „Schůzka před instalací“ – Realizace 8/10 .....</b>	<b>81</b>
<b>Obr. 36: Diagram eEPC procesu „Zajištění potřebných činností před instalací“ – Realizace 9/10.....</b>	<b>83</b>
<b>Obr. 37: Diagram eEPC procesu „Instalace“ – Realizace 10/10.....</b>	<b>86</b>
<b>Obr. 38: Diagram eEPC procesu „Finalizace“ – Finalizace.....</b>	<b>88</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: RASCI matice procesu „Prvotní kontakt od zákazníka“ - Studie 1/4 .....	45
Tab. 2: RASCI matice procesu „Osobní schůzka se zákazníkem“ – Studie 2/4 .....	47
Tab. 3: RASCI matice procesu „Nacenení projekční činností“ – Studie 3/4.....	48
Tab. 4: RASCI matice procesu „Tvorba základního dispozičního řešení“ – Studie 4/4 .....	50
Tab. 5: RASCI matice procesu „Zahájení přípravy“ – Příprava 1/9 .....	51
Tab. 6: RASCI matice procesu „Vytvoření dokumentace pro provedení stavby a montáže“ – Příprava 2/9.....	53
Tab. 7: RASCI matice procesu „Nacenení regálového systému“ – Příprava 3/9 ...	55
Tab. 8: RASCI matice procesu „Nacenení truhlářiny“ – Příprava 4/9 .....	57
Tab. 9: RASCI matice procesu „Nacenení osvětlení“ – Příprava 5/9 .....	59
Tab. 10: RASCI matice procesu „Nacenení doplňků“ – Příprava 6/9.....	61
Tab. 11: RASCI matice procesu „Nacenení grafiky“ – Příprava 7/9 .....	63
Tab. 12: RASCI matice procesu „Nacenení zařízení“ – Příprava 8/9 .....	65
Tab. 13: RASCI matice procesu „Závazné objednání zákazníkem“ – Příprava 9/9 .....	66
Tab. 14: RASCI matice procesu „Závazné objednání u (sub)dodavatelů“ – Realizace 1/10 .....	68
Tab. 15: RASCI matice procesu „Objednání regálového systému“ – Realizace 2/10 .....	70
Tab. 16: RASCI matice procesu „Objednání truhlářiny“ – Realizace 3/10.....	72
Tab. 17: RASCI matice procesu „Objednání osvětlení“ – Realizace 4/10.....	74
Tab. 18: RASCI matice procesu „Objednání doplňků“ – Realizace 5/10 .....	76
Tab. 19: RASCI matice procesu „Objednání grafiky“ – Realizace 6/10 .....	78
Tab. 20: RASCI matice procesu „Objednání zařízení“ – Realizace 7/10 .....	80
Tab. 21: RASCI matice procesu „Schůzka před instalací“ – Realizace 8/10 .....	81
Tab. 22: RASCI matice procesu „Zajištění potřebných činností před instalací“ – Realizace 9/10 .....	84
Tab. 23: RASCI matice procesu „Instalace“ – Realizace 10/10 .....	87
Tab. 24: RASCI matice procesu „Finalizace“ – Finalizace .....	89

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AS	Asistent servisu
BPM	Business Process Management
CN	Cenová nabídka
eEPC	extended Event-driven Process Chain
EPC	Event-driven Process Chain
MI	Manažer instalace
MS	Manažer servisu
MTPH	Model tvorby přidané hodnoty
MTZ	Materiálně technické zabezpečení
OR	Obchodní referent
OŘ	Obchodní ředitel
OZ	Obchodní zástupce
PM	Projektový manažer
SW	Software
ZTI	Zdravotechnická instalace

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Komplexní zakázka – studie

Příloha č. 2: Komplexní zakázka – příprava

Příloha č. 3: Komplexní zakázka – realizace

Příloha č. 4: Komplexní zakázka – finalizace